CONEAU

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

EVALUACIÓN EXTERNA DE INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

Estudio sobre las recomendaciones para el mejoramiento institucional.

ISBN 978-987-3765-71-1

2022

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Néstor Pan
Presidente

Mariano Candioti
Vicepresidente

Martín Strah
Secretario General

Carolina Farías
Roberto Igarza
Mónica Marquina
Francisco José Piñón
Alfredo Poenitz
Danya Tavela
Roberto Tassara
Andrea Varela
Ana María Zagari

Direcciones

Pablo Tovillas
Director de Evaluación Institucional

Marcela Groppo
Directora de Acreditación de Carreras

Leandro Mousseaud
Director de Administración

Nora Rovegno
Coordinadora del Área de Evaluación Externa

Av. Córdoba 1450 (C1055AAR) Buenos Aires Argentina
Tel (5411) 4815-1545 / 1767/1798 - Fax 4815- 0744
Website: www.coneau.gob.ar

Evaluación Externa
de Instituciones Universitarias

Estudio sobre las recomendaciones para el mejoramiento institucional

Evaluación externa de instituciones universitarias : estudio sobre las recomendaciones para el mejoramiento institucional / Gabriela Chidichimo ... [et al.] ; editado por Mirta Caucia. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2022.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-3765-71-1

1. Evaluaciones. I. Chidichimo, Gabriela. II. Caucia, Mirta, ed.
CDD 378.101

Fecha de catalogación: 20/05/2022

Publicación a cargo del Área de Desarrollo, Investigaciones y Estadísticas de la Dirección de Desarrollo, Planeamiento y Relaciones Internacionales

Responsable del Área: Gabriela Chidichimo

SUPERVISIÓN: Dirección de Evaluación institucional
Director: Pablo Tovillas
Coordinadora de Evaluación Externa: Nora Rovegno

AUTORA: Gabriela Chidichimo
COAUTORES: Jesica Niz, Julia Sánchez Cestona, Pablo Tovillas
EDICIÓN: Mirta Caucia
DISEÑO: Pamela Moyano, Jazmín De Oliveira, Cecilia Fernández Molina

Índice

PRÓLOGO 9
LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL 11
El sistema de evaluación y acreditación argentino 11
La evolución de la evaluación institucional 11
Las evaluaciones externas en el sistema universitario en Argentina (1996 - 2020) 13
EL ABORDAJE METODOLÓGICO DEL ESTUDIO 15
Las evaluaciones externas del período 2012 - 2019 16
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 19
MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL. GOBIERNO Y GESTIÓN 20
Estructura y procesos de gestión 23
Gestión económico-financiera 27
Planificación y mejora 29
Infraestructura y equipamiento 30
Personal de apoyo 32
Gestión de la información 32
Vinculación con el medio 33
Gestión vinculada a las sedes 35
DOCENCIA 37
Cuerpo académico 39
Estudiantes y graduados 41
Planificación y gestión académica 44
Planes de estudio y formación 46
Educación a distancia 48
Gestión académica en el posgrado 50
INVESTIGACIÓN 52
Gestión de la I+D 55
Políticas para el desarrollo de la I+D 56
Recursos humanos para la I+D 58
Vinculación de la I+D con el contexto 59
Integracion de la I+D con otras funciones universitarias 60
Actividad y producción científica 61
Infraestructura y equipamientos para la I+D 61
EXTENSIÓN 63
Gestión de la extensión 65
Políticas para el desarrollo de la extensión 67
Recursos humanos para la extensión 69
Articulación de la extensión con la docencia y la investigación 70
Bienestar estudiantil 71

BIBLIOTECA Y CENTROS DE DOCUMENTACIÓN 73
Vinculación con los usuarios 76
Gestión de la/s biblioteca/s 78
Fondos bibliográficos y colecciones 80
Recursos humanos de la/s biblioteca/s 82
Publicaciones de la institución universitaria 83
Infraestructura edilicia y equipamiento informático de la/s biblioteca/s 84
Redes y cooperacion de biblioteca/s 85
CONCLUSIONES 86

Índice de tablas y figuras

Figura 1. Instituciones universitarias según la cantidad de evaluaciones externas 13
Figura 2. Evaluaciones externas realizadas por la CONEAU según período 14
Figura 3. Instituciones universitarias según situación de la evaluación externa 14
Figura 4. Instituciones universitarias en Argentina y las que conforman la muestra según sector de gestión y tamaño de números absolutos 17
Figura 5. Instituciones universitarias que forman parte del estudio según la cantidad de evaluaciones externas realizadas (%) 17
Figura 6. Informes de evaluación externa según año de la visita a la institución 18
Figura 7. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión 21
Figura 8. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión, según sector de gestión (%) 23
Figura 9. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Estructura y procesos de gestión (%) 24
Figura 10. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Gestión económico - financiera (%) 27
Figura 11. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Planificación y mejora (%) 29
Figura 12. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Infraestructura y equipamiento (%) 30
Figura 13. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Personal de apoyo (%) 32
Figura 14. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Gestión de la información (%) 32
Figura 15. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Vinculación con el medio (%) 33
Figura 16. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Gestión vinculada a las sedes (%) 35

Figura 17. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Docencia 38
Figura 18. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Docencia, según sector de gestión (%) 39
Figura 19. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre el Cuerpo académico (%) 40
Figura 20. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Estudiantes y graduados (%) 42
Figura 21. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Planificación y gestión académica (%) 44
Figura 22. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Planes de estudio y formación (%) 46
Figura 23. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Educación a distancia (%) 49
Figura 24. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre la Gestión académica en el nivel de posgrado (%) 50
Figura 25. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Investigación 53
Figura 26. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Investigación, según sector de gestión (%) 54
Figura 27. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Gestión de la I+D (%) 55
Figura 28. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Políticas para el desarrollo de la I+D (%) 57
Figura 29. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Recursos humanos para la I+D (%) 58
Figura 30. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Vinculación de la I+D con el contexto (%) 59
Figura 31. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Integración de la I+D con otras funciones universitarias (%) 60
Figura 32. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Actividad y producción científica (%) 61
Figura 33. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Infraestructura y equipamiento para la I+D (%) 61
Figura 34. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Extensión 64
Figura 35. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Extensión, según sector de gestión (%) 65
Figura 36. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Gestión de la extensión (%) 65
Figura 37. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Políticas para el desarrollo de la extensión (%) 68

Figura 38. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Recursos humanos para la extensión (%) 69
Figura 39. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Articulación de la extensión con la docencia y la investigación (%) 71
Figura 40. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Bienestar estudiantil (%) 71
Figura 41. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Biblioteca/s y centros de documentación 74
Figura 42. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de Biblioteca/s y centros de documentación, según sector de gestión (%) 75
Figura 43. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Vinculación de biblioteca/s con los usuarios (%) 76
Figura 44. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Gestión de la/s biblioteca/s 78
Figura 45. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Fondos bibliográficos y colecciones (%) 80
Figura 46. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Recursos humanos de la/s biblioteca/s (%) 82
Figura 47. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Publicaciones 83
Figura 48. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Infraestructura edilicia y equipamiento informático de la/s biblioteca/s (%) 84
Figura 49. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre Redes y cooperación de biblioteca/s (%) 85
Figura 50. Subdimensiones edn las que se agruparon las recomendaciones dentro de cada dimensión de los informes de evaluación externa 87
Figura 51. Subdimensiones más recurrentes en las recomendaciones de las evaluaciones externas 88
Figura 52. Categorías más recurrentes en las recomendaciones de las evaluaciones externas 89

Prólogo

La CONEAU tiene entre sus funciones realizar la evaluación externa de las instituciones universitarias del sistema de educación superior. De acuerdo a la Ley de Educación Superior (N.° 24521), las instituciones deben asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tienen por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir acciones para su mejoramiento. Estas autoevaluaciones se complementan con evaluaciones externas, con la participación de pares académicos, en el marco de los objetivos definidos por cada institución.

Desde el año 1997 comenzaron a implementarse las evaluaciones externas para las instituciones universitarias argentinas y hasta noviembre de 2021 se han concluido 158 evaluaciones externas para un total de 98 instituciones universitarias. Cabe señalar que 51 de ellas han realizado un segundo o tercer proceso de evaluación externa por parte de la CONEAU.

Las evaluaciones externas concluyen con un informe, de carácter público, que contiene recomendaciones para el mejoramiento institucional. El presente estudio se ha planteado el objetivo de identificar los aspectos que se recomiendan a las instituciones universitarias, como orientación para el mejoramiento institucional, desde una mirada del conjunto del sistema universitario en la Argentina. Para ello se consideraron los 73 informes de las evaluaciones externas realizadas entre los años 2012 y 2019.

Creemos que este estudio será un aporte para todo el sistema universitario: para las instituciones universitarias, los ámbitos de gestión de políticas públicas, los pares evaluadores, la CONEAU y los equipos técnicos del organismo, en tanto propone una mirada de los aspectos que hacen a la mejora de la calidad institucional desde la perspectiva del conjunto del sistema universitario.

Néstor Pan

La evaluación institucional

El sistema de evaluación y acreditación argentino

Los sistemas de evaluación y acreditación han adquirido diferentes diseños, organización y contenido según los contextos nacionales. En particular, el sistema argentino cuenta con tres singularidades: en primer lugar, las evaluaciones tanto de instituciones universitarias como de carreras de grado (las declaradas de interés público según el artículo 43 de la ley 24521) y de posgrado son obligatorias para el conjunto de las instituciones del sistema universitario. En segundo lugar, el carácter cíclico de todas las evaluaciones (cada 3 o cada 6 años) establecido en la misma ley y normas complementarias (evaluación externa, acreditación de carreras de grado, acreditación de carreras de posgrado, validación de los sistemas institucionales de educación a distancia). En tercer lugar, el carácter integrado de las evaluaciones institucionales y la acreditación de carreras. Estos tres aspectos conforman un sistema de evaluación y acreditación en el que la responsabilidad primaria de la evaluación de la calidad está centrada en la propia institución universitaria, asociando los resultados de las evaluaciones a la gestión institucional. Para esto las instituciones deben conformar instancias o estructuras internas dedicadas al desarrollo de estas prácticas de manera permanente e integral.

En efecto, la Ley de Educación Superior señala en su artículo 44 que las instituciones universitarias deben asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tienen por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir acciones para su mejoramiento. Estas autoevaluaciones se complementan con evaluaciones externas, que se deben hacer como mínimo cada seis años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarcan las funciones de gestión institucional, docencia, investigación y extensión y deben contar con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Los informes de evaluación externa formulan recomendaciones de mejoramiento, las que tienen carácter público. Se deben analizar las características y desarrollos de las instituciones universitarias en el marco de sus misiones y objetivos. Para ello, se nutre de un intercambio de información relacionada con la planificación y gestión estratégica institucional, cursado entre los distintos agentes, evaluadores y miembros de la unidad evaluada. Esta evaluación se combina con el proceso de autoevaluación, a través del cual la propia institución busca identificar logros y dificultades de la unidad evaluada, así como oportunidades de mejoramiento. Tanto en el informe de autoevaluación como en el externo, se realizan propuestas o recomendaciones que permiten entender a la evaluación como una orientación hacia la mejora. La evaluación externa finaliza con un informe de la CONEAU, que contiene un conjunto de recomendaciones para el mejoramiento institucional.

La evolución de la Evaluación Institucional

Desde el surgimiento de la CONEAU (agosto de 1996) y de los procesos de evaluación institucional, se han producido un conjunto de experiencias compartidas por la CONEAU y las instituciones universitarias, que ha conducido a una reformulación paulatina de pautas de trabajo para esta función. De esta forma, entre 2011 y 2020 se han desarrollado cambios normativos, procedimentales

e instrumentales, que conforman el marco actual para la evaluación institucional y están dirigidos a enriquecer tanto los procesos de autoevaluación institucional como los de evaluación externa.

En junio de 2011 se produjo el giro principal: se aprobó la resolución "Criterios y procedimientos para la evaluación externa" (CONEAU N° 382/11), que especifica la información básica que debe contener la autoevaluación institucional (Anexo II), relaciona la evaluación institucional con otras evaluaciones realizadas en el ámbito de la CONEAU (sean evaluaciones institucionales previas o las relativas a las acreditaciones de carreras de grado y posgrado) y establece criterios para la evaluación por parte de pares (Anexo I).

Por otra parte, otro hito marca el modo actual de llevar adelante la evaluación institucional: en febrero de 2013 se desarrolló y puso en marcha el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI). Se trata de un sistema de carga de información institucional bajo plataforma web. La implementación del SIEMI tiene por fin facilitar a las instituciones universitarias involucradas en procesos de autoevaluación institucional la presentación de la información básica prevista en la Resolución CONEAU N° 382/11 ya citada.

Los objetivos del SIEMI son: generar un formulario de recolección de información sobre las instituciones universitarias para el mejoramiento de los procesos de evaluación institucional; facilitar a las instituciones universitarias un formato que les permita presentar la información solicitada vía web de la CONEAU y desarrollar una práctica de generación de información con el fin de mejorar la calidad de los datos estadísticos [1]. Hasta octubre de 2021, 54 instituciones universitarias han completado el SIEMI.

En julio de 2013 se confeccionó y se aprobó en sesión plenaria de la CONEAU el documento "Guía para la elaboración del informe del Comité de Pares Evaluadores", la que ajusta y precisa los procedimientos de las diferentes etapas de la evaluación externa. Asimismo, se establecen preguntas guía para cada uno de los criterios y dimensiones de evaluación establecidos en la Resolución CONEAU N.° 382/11, Anexo I, que facilitan su aplicación. Por otra parte, cada una de las dimensiones se articula con una referencia a la información básica contenida en la ficha institucional (SIEMI), de tal forma que los juicios de los pares cuenten con un respaldo de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

Este conjunto de modificaciones introducidas en los instrumentos de recolección de información hacia el interior de las instituciones, como así también en los criterios de evaluación para cada una de las dimensiones universitarias, ha tenido como resultado un mayor nivel de estructuración de los informes finales de evaluación externa, una relativa homogeneidad en las temáticas abordadas y en las recomendaciones por función, siempre teniendo en cuenta las singularidades de los proyectos institucionales. Por otra parte, las recomendaciones de los informes de evaluación externa resultan más operativas e indicativas para la elaboración de planes de mejora de la gestión institucional de las actividades de enseñanza, investigación y extensión, en pos de la calidad educativa que es responsabilidad fundamental de las instituciones universitarias argentinas, y que confluye con el respeto a la autonomía y la diversidad de proyectos institucionales.

Otro cambio consistió en que a partir de julio de 2017 la CONEAU ha establecido que las instituciones universitarias deben presentar sus informes de autoevaluación institucional y el SIEMI en los meses

1- La implantación de dicho sistema permite a las instituciones universitarias contar con una plataforma para reunir y organizar la información en las siguientes dimensiones: el contexto local y regional de inserción; misión y proyecto; organización y programación académica; gobierno y gestión; cuerpo académico; alumnos y graduados; investigación y transferencia; extensión; infraestructura y bibliotecas.

de abril y octubre de cada año. Esto ha permitido una mejor organización del trabajo en el año y el cumplimiento más ajustado de los tiempos de cada una de las etapas que comprende un proceso de evaluación institucional.

Finalmente, desde 2018 se requiere que las instituciones presenten un informe sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de evaluaciones externas previas. Lo que se procura con esta solicitud es fomentar precisamente el carácter cíclico y permanente que deben asumir los sistemas internos y externos de evaluación de la calidad.

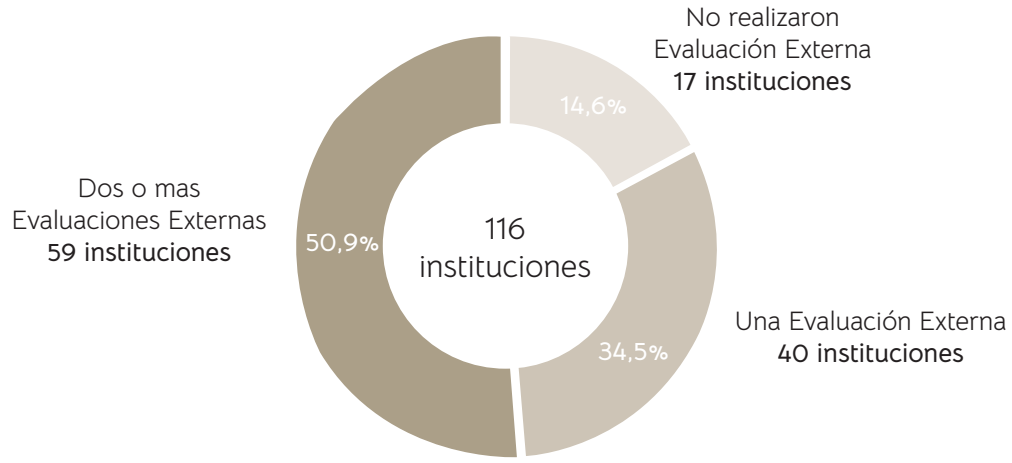
Las Evaluaciones Externas en el sistema universitario en Argentina (1996-2020)

En el período de 24 años que abarca desde 1997 al 2020, la CONEAU ha finalizado un total de 158 evaluaciones externas a 99 instituciones universitarias. Como puede observarse en la Figura 1, de las 116 instituciones universitarias en condiciones de realizar su evaluación externa (en tanto han transcurrido 6 años desde su funcionamiento o puesta en marcha), 40 (el 34,5%) realizaron una evaluación externa y 59 instituciones (el 50,9%) hicieron dos o más evaluaciones. Por otra parte, así como ha aumentado la cantidad de instituciones universitarias en el sistema de educación superior argentino [2],también se han incrementado los procesos de evaluación externa que lleva adelante la CONEAU. La Figura 2 muestra la evolución de la cantidad de evaluaciones externas realizadas por la CONEAU; puede observarse que en el período de 8 años que va del 2013 al 2020 inclusive se realizaron 83 evaluaciones, en tanto en el período anterior se habían realizado 45: es decir, en este período casi se duplica la cantidad realizada en los 8 años anteriores.

La Figura 3 muestra a las instituciones universitarias según su situación con relación a la evaluación externa. En marzo de 2021, 62 instituciones están en plazo con la Evaluación Externa. Esto quiere decir que no se han cumplido aún los 6 años de su última EE. Cumplido este plazo, deben presentarse a una siguiente evaluación. Se observa que las instituciones que tienen vencida su primera, segunda o tercera EE suman 34, de las cuales 13 están realizando su evaluación externa.

Figura 1: Instituciones universitarias según cantidad de Evaluaciones Externas – Año 2021

Base: Instituciones universitarias a las que les corresponde ser evaluadas (116 instituciones, 86,6% del total del sistema)



2- Entre los años 1997 y 2021 se crearon 50 instituciones universitarias, de gestión estatal y privada, de las 134 que conforman el sistema universitario en la actualidad. Cabe aclarar que no son todas las instituciones del sistema las que pueden realizar la Evaluación Externa, sino aquellas que han transitado por los primeros 6 años de funcionamiento. De este modo, en el año 2021 el universo de las que pueden realizar la Evaluación Externa son 116 instituciones universitarias.

Figura 2: Evaluaciones Externas realizadas por la CONEAU según período

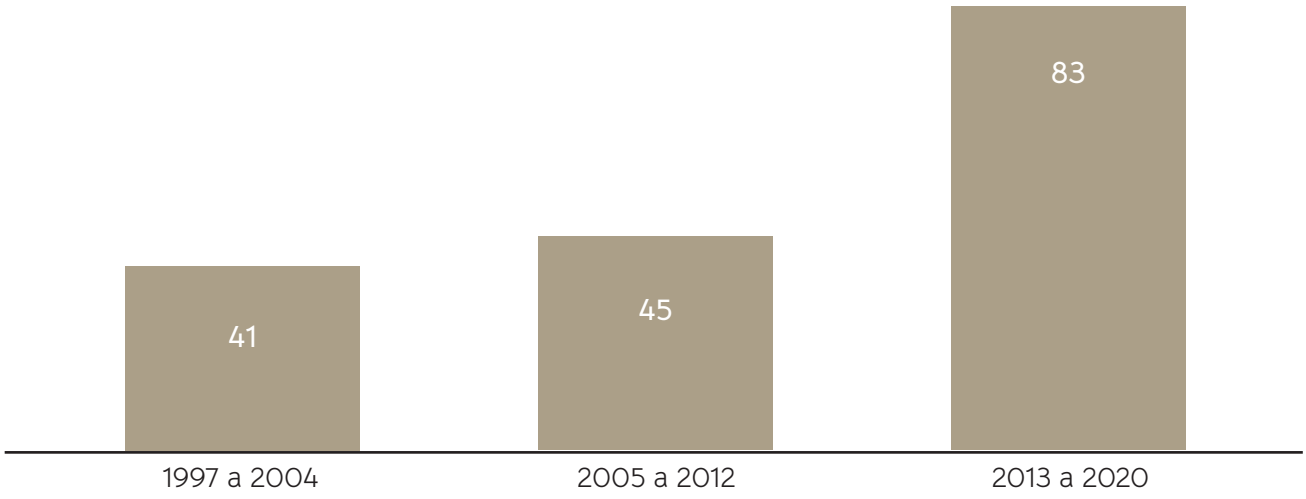
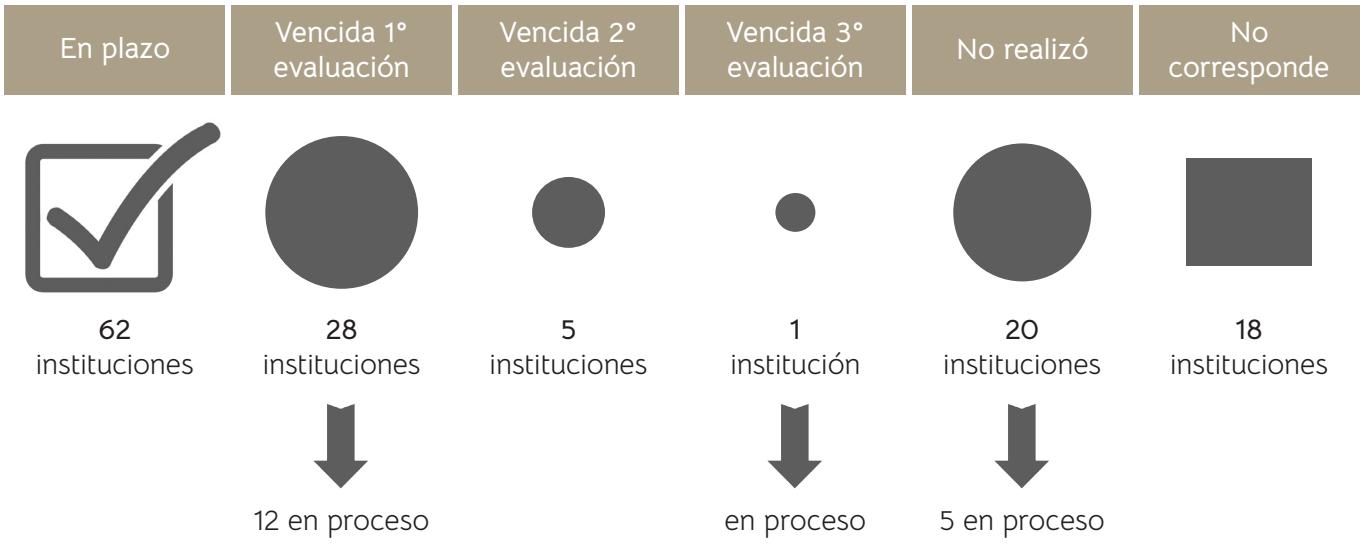


Figura 3: Instituciones universitarias según situación de la Evaluación Externa - Marzo 2022



EL ABORDAJE METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

Con el objetivo de recorrer las recomendaciones que la CONEAU realiza a las instituciones universitarias en los procesos de evaluación institucional, se seleccionaron los informes de las 73 que cumplieron su evaluación externa en el período 2012-2019, utilizando como criterio que en este período se haya realizado la visita a la institución en el marco de este proceso de evaluación. Así, esta muestra de las evaluaciones externas realizadas por la CONEAU quedó conformada por las 29 instituciones universitarias de gestión estatal y las 44 instituciones universitarias de gestión privada que fueron visitadas en el período 2012-2019.

Estos informes, que contienen la descripción y la mirada evaluativa que realiza la CONEAU con la asistencia de los comités de pares evaluadores, culminan con una serie de recomendaciones a la institución para el mejoramiento institucional. En este estudio, el análisis se centra en las recomendaciones de estos informes de evaluación externa. Por otra parte, como ya se ha señalado, en el año 2011 la CONEAU ha establecido nuevos criterios y procedimientos para la evaluación institucional; el criterio de tomar un período de tiempo cuyo año de inicio es el 2012 se vincula con que es a partir de este año que las evaluaciones institucionales se ajustan a la Resolución 382/11. Así, se definió como período de estudio el de los 8 años comprendidos entre 2012 y 2019 y se consideran las 73 instituciones universitarias que fueron evaluadas en este período.

Para el análisis se organizaron las recomendaciones en las cinco dimensiones en las que se ordenan los informes, esto es, el gobierno y la gestión de las instituciones universitarias, la docencia, la investigación, la extensión, la biblioteca y los centros de documentación. A partir de estas recomendaciones, se construyeron categorías que permitieran agruparlas para su análisis. Algo central a tomar en consideración es que cada recomendación de un informe tiene la singularidad de ser señalada en el marco de la misión y el proyecto institucional de una institución universitaria particular, así como respecto de las actividades de gobierno, de gestión y académicas y los aspectos que hacen a su mejora. En este sentido, el recurso de la categorización, si bien permite abordar los aspectos centrales recomendados para la mejora, no resulta suficiente para aprehender la pertinencia y originalidad de cada recomendación en el marco de la institución evaluada. De este modo, si bien el propósito de este estudio ha sido conformar categorías más generales para el análisis de las recomendaciones, recupera los textos de algunas de ellas para relevar y ejemplificar esas singularidades.

El capítulo "Recomendaciones para el mejoramiento institucional" del presente estudio se organiza en cinco secciones, que se corresponden con las dimensiones en que se organizan los informes de evaluación externa: 1) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión; 2) Docencia; 3) Investigación; 4) Extensión y 5) Biblioteca y centros de documentación. En cada una de ellas se presentan las recomendaciones agrupadas en subdimensiones y categorías; también, la cantidad de instituciones universitarias que han recibido alguna recomendación en la categoría correspondiente y el porcentaje que representan en el total, así como su sector de gestión (estatal o privado). Como ya hemos señalado, este análisis se acompaña de algunas recomendaciones realizadas en los informes, que ejemplifican la categoría analizada.

Cada categoría refiere a un aspecto del funcionamiento de la institución universitaria en el que se le hacen recomendaciones para su mejora. Es importante advertir que estos señalamientos no representan

necesariamente que existan dificultades al respecto. Si bien en algunos casos se trata de que se requiere revisar ese aspecto para llevar adelante el proyecto institucional, también la recomendación puede referirse a que las instituciones universitarias deberían fortalecer, potenciar o continuar acciones en un determinado campo para la mejora de la calidad institucional. En consecuencia, este estudio recupera los aspectos institucionales en los que se han realizado recomendaciones como orientación para la mejora, sin representar en forma invariable que las recomendaciones sean planteadas en términos de debilidades que presentan para su funcionamiento las instituciones universitarias evaluadas.

Cabe señalar que algunas instituciones recibieron recomendaciones extensas en las que convergen varias observaciones, que en el presente análisis fueron segmentadas en más de una categoría. También, algunas instituciones reciben más de una recomendación que puede encuadrarse en una categoría, casos en los que se considera que han recibido al menos una recomendación en la categoría correspondiente. La perspectiva del informe no implica contabilizar las recomendaciones; el propósito ha consistido en identificar las instituciones universitarias que han recibido al menos una recomendación en una categoría determinada.

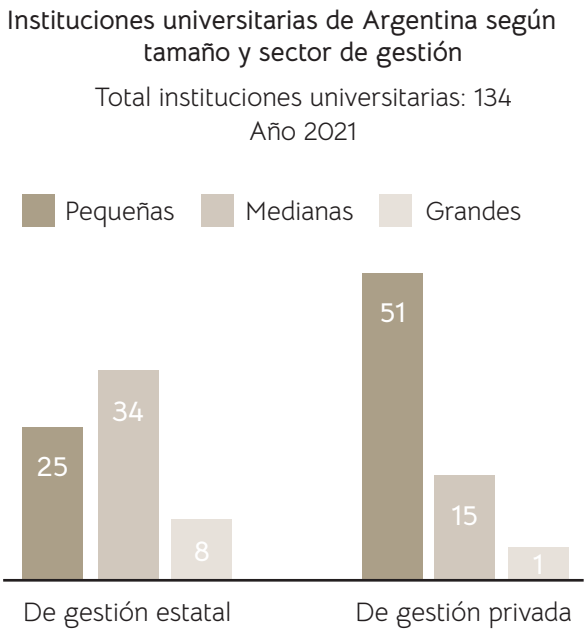
Las Evaluaciones Externas del período 2012-2019

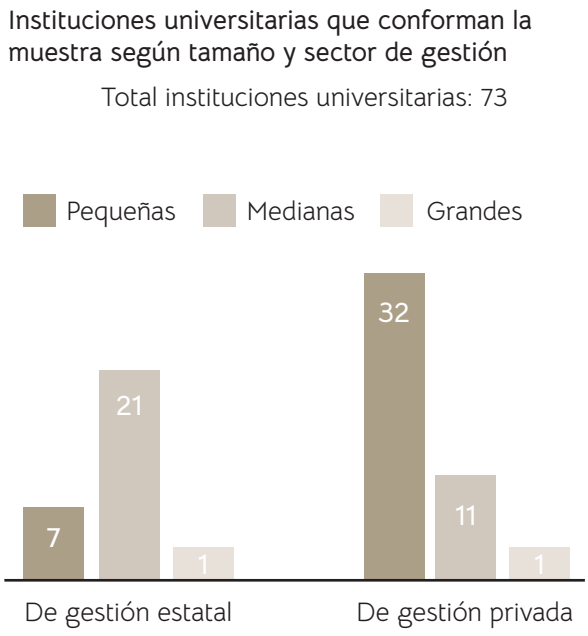
Este estudio considera las evaluaciones externas realizadas entre los años 2012 y 2019. Es importante aclarar que esta selección a partir de un período de tiempo abarca una muestra significativa de las instituciones que han realizado su evaluación externa de acuerdo al artículo 44 de la Ley de Educación Superior. Pero si observamos la distribución de la muestra según variables como el tipo y tamaño de la institución, difiere de la distribución que encontramos en el sistema universitario. A continuación, se presenta esta información sobre las 134 instituciones universitarias en el sistema en el año 2021, y la de las 73 que abarca este estudio, que constituyen el 54,5% del sistema universitario.

Como puede verse en la Figura 4, mientras en el sistema universitario la cantidad de instituciones en el año 2021 se divide en partes iguales entre estatales y privadas (50% y 50%), entre las que realizaron su evaluación externa entre los años 2012 y 2019 hay un leve predominio de las de gestión privada (60,3%). Por otra parte, podemos clasificar a las instituciones universitarias de Argentina según su tamaño de acuerdo a la cantidad de estudiantes, siendo grandes aquellas que cuentan con más de 50.000 estudiantes, medianas entre 10.001 y 50.000 y pequeñas las que tienen hasta 10.000 estudiantes [3]. Entre las 44 instituciones privadas que se consideraron en este estudio, el 72,7% son pequeñas, el 25% medianas y una institución es de gran tamaño. Esta distribución porcentual no difiere en gran medida de la que existe en el sistema universitario, en el que el 76% de las instituciones de gestión privada son pequeñas, el 22,4% son medianas y una sola es de gran tamaño. En el caso de las instituciones de gestión estatal, la muestra, en cambio, se diferencia de la distribución en el sistema: en este último el 49,2% son instituciones medianas, en tanto en este estudio alcanzan al 72,4%. Por otra parte, de las 7 instituciones de gestión estatal de gran tamaño, solo una forma parte de la muestra [4].

3- Caracterización realizada por el Departamento de Información Universitaria, SPU.
4-En el caso de las pequeñas y grandes, forman parte de la muestra el 28% y el 12% respectivamente. De las 7 instituciones grandes del sistema estatal, solo una había realizado su evaluación externa en este período (2012-2019), pero cabe aclarar que otras 5 la realizaron en los años 2020 y 2021, mientras una institución de este tipo no ha realizado la evaluación externa

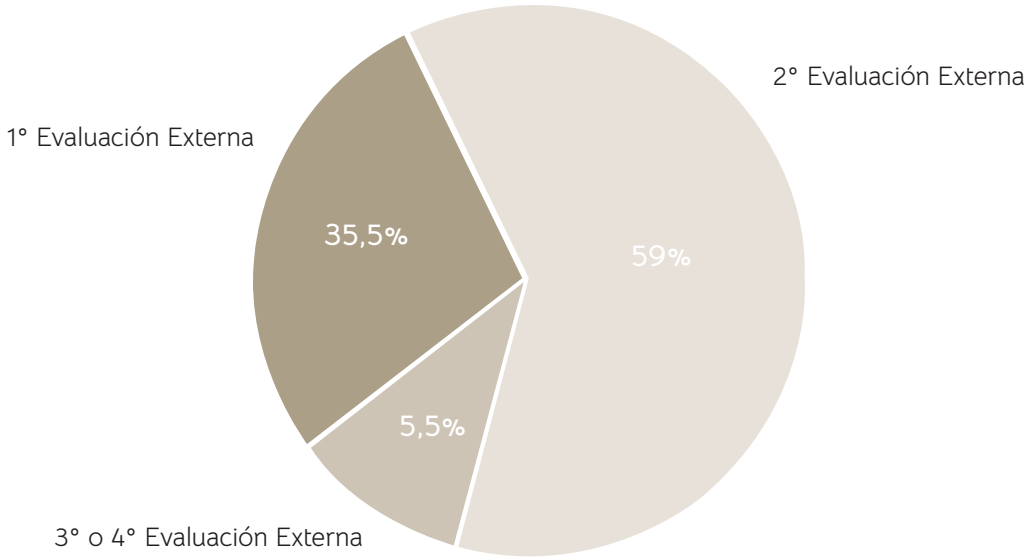
Figura 4: Instituciones universitarias en Argentina y las que conforman la muestra según sector de gestión y tamaño en números absolutos.





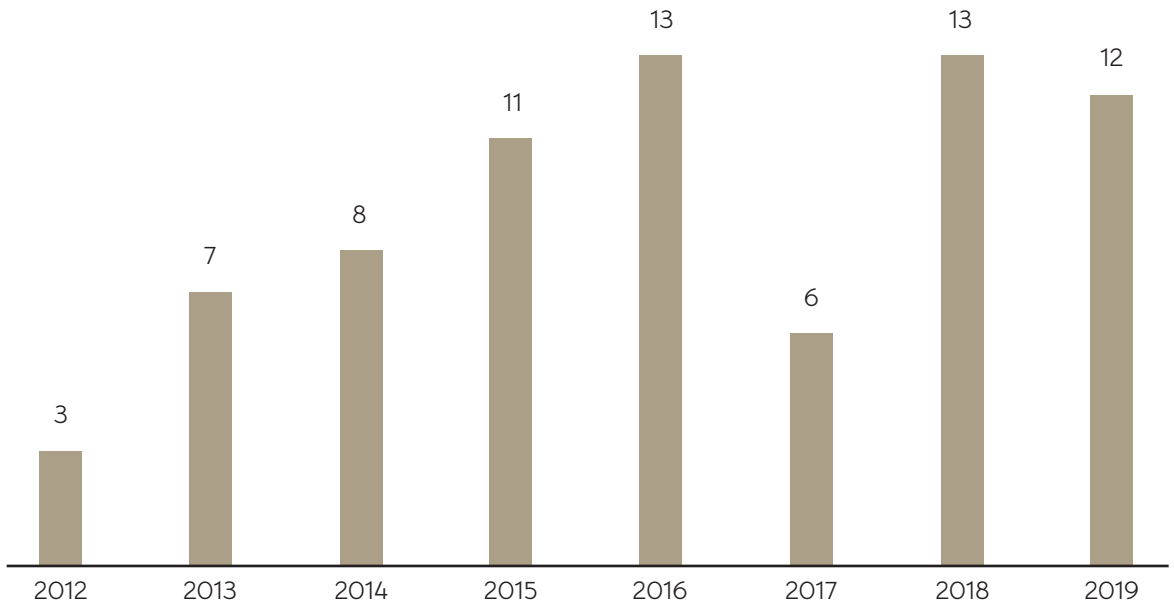
Por otra parte, para el 59% de las instituciones consideradas en este estudio se trata de su segunda evaluación externa, y para el 5,5% la tercera o la cuarta. El 35,6% de los informes analizados son de instituciones que realizaron su primera evaluación externa en el período 2012-2019 (Figura 5).

Figura 5: Instituciones universitarias que forman parte del estudio según cantidad de Evaluaciones Externas realizadas.



La Figura 6 muestra cómo se distribuyen los 73 informes de Evaluación Externa analizados según el año en que se realizó la visita a la institución. Como puede observarse, hay un crecimiento de la cantidad de instituciones que han cumplido con la Evaluación Externa [5].

Figura 6: Informes de Evaluación Externa según año de la visita a la institución.



5- Esta tendencia continúa en los años siguientes, en los que se ha realizado la visita, con modalidad virtual, de 13 instituciones en el año 2020 y de 7 en el año 2021.

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

En este capítulo se presentan las cinco secciones que se corresponden con las dimensiones en que se organizan los informes de evaluación externa: 1) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión; 2) Docencia; 3) Investigación; 4) Extensión y 5) Biblioteca y centros de documentación. A partir de las recomendaciones, se construyeron categorías que permitieran agruparlas para su análisis. Como ya señalamos, en cada una de ellas se presentan las recomendaciones agrupadas en subdimensiones y categorías, y también la cantidad de instituciones universitarias que han recibido alguna recomendación en la categoría correspondiente, así como el porcentaje que representan en el total y su sector de gestión, estatal o privado. Asimismo, esta información es acompañada por algunas de las recomendaciones realizadas en los informes, que ejemplifican la categoría analizada.

Las instituciones universitarias reciben entre 30 y 35 recomendaciones en todas estas dimensiones, y, en términos generales, es "Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión" aquella en la que el promedio de recomendaciones es mayor. En los informes bajo estudio el promedio es de 8 recomendaciones en esta dimensión, alcanzando tanto a las instituciones de gestión estatal como a las de gestión privada.

Como ya fue explicado en el apartado "El abordaje metodológico del estudio", cada categoría refiere a un aspecto del funcionamiento de la institución universitaria en el que se le hacen recomendaciones para su mejora. Es importante advertir que estos señalamientos no representan necesariamente que existen dificultades al respecto. Si bien en algunos casos se trata de que se requiere revisar ese aspecto para llevar adelante el proyecto institucional, también la recomendación puede referirse a que las instituciones universitarias deberían fortalecer, potenciar o continuar acciones en un determinado campo para la mejora de la calidad institucional. En consecuencia, este estudio recupera los aspectos institucionales en los que se han realizado recomendaciones como orientación para la mejora, sin representar en forma invariable que las recomendaciones sean planteadas en términos de debilidades que presentan para su funcionamiento las instituciones universitarias evaluadas.

1

MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL. GOBIERNO Y GESTIÓN

Para la descripción y el análisis de las recomendaciones de la dimensión Gobierno y gestión se realizó una categorización en ocho subdimensiones, que permiten agrupar a las recomendaciones en líneas que representan los aspectos sobre los cuales se realizan las recomendaciones en los informes de Evaluación Externa. Estas son: la estructura y los procesos de gestión; la gestión económico-financiera; la planificación y mejora institucional; la infraestructura; el personal de apoyo; la gestión de la información; la vinculación con el medio y con otras instituciones, y la gestión vinculada a las sedes.

De las 73 instituciones universitarias, 70 –que representan el 95,9%–reciben alguna recomendación vinculada a la estructura y los procesos de gestión (Figura 7). Son también recurrentes las recomendaciones vinculadas a la gestión económico-financiera (90,4%), la infraestructura (82,2%) y la planificación y la mejora (80,8%). Como podemos ver en la Figura 8, estos porcentajes son similares en instituciones estatales y privadas, salvo en el caso de la infraestructura, subdimensión en la que todas las estatales reciben alguna recomendación, mientras solo sucede en el 70,5% de las instituciones privadas. Aunque en menor medida que en las anteriores subdimensiones, las instituciones universitarias también reciben recomendaciones vinculadas al personal de apoyo o técnico (47,9%, llegando al 58,6% de las estatales), la gestión de la información (39,7%), la vinculación con el medio (27,4%, con un porcentaje que asciende al 41,8% en las estatales) y la gestión vinculada a las sedes de la institución universitaria evaluada (23,3%, que en las privadas recibe un 31,8%). Cabe agregar que en 5 de las 12 evaluaciones externas realizadas en el año 2019 se observan recomendaciones vinculadas a las políticas de inclusión y género, producto de la incorporación de este aspecto en la guía de pares evaluadores.

Estructura y procesos de gestión

Gestión economico financiera

Infraestructura

Planificación y mejora institucional

Personal administrativo/ de apoyo técnico/ profesional

Gestión de la información

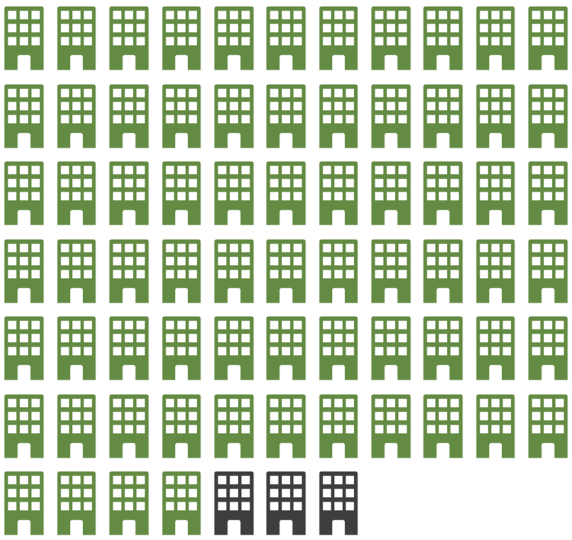
Vinculación con el medio/ interinstitucional

Gestión vinculada a las sedes

Figura 7. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión.*

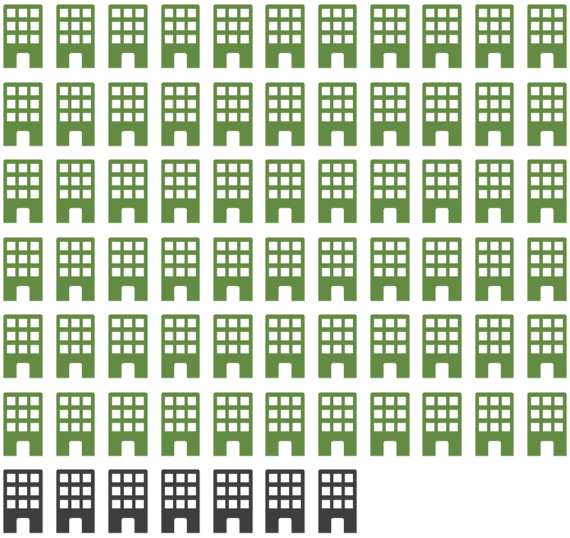
Estructura y procesos de gestión

70 instituciones = 95,9%



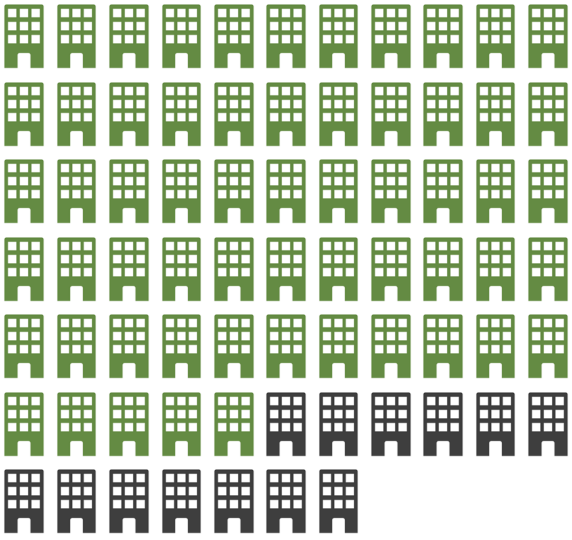
Gestión económico-financiera

66 instituciones = 90,4%



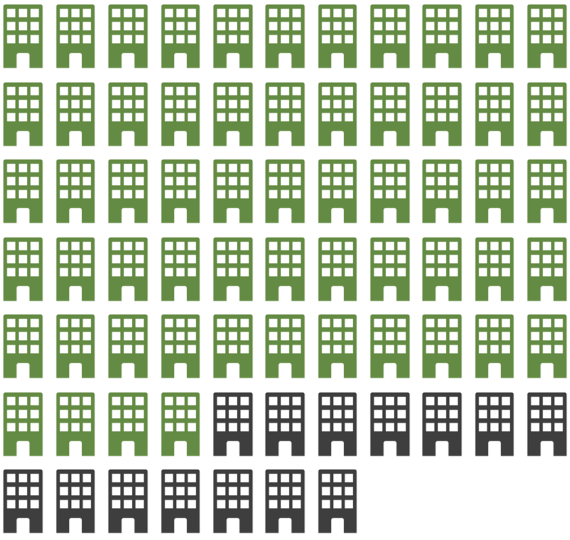
Infraestructura

60 instituciones = 82,2%



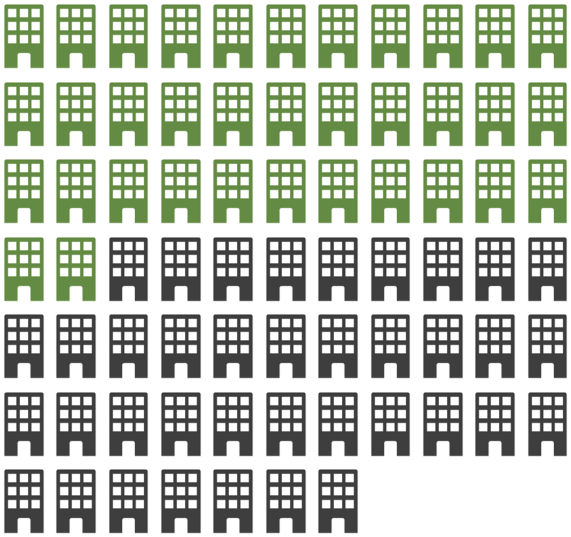
Planificación y Mejora

59 instituciones = 80,8%



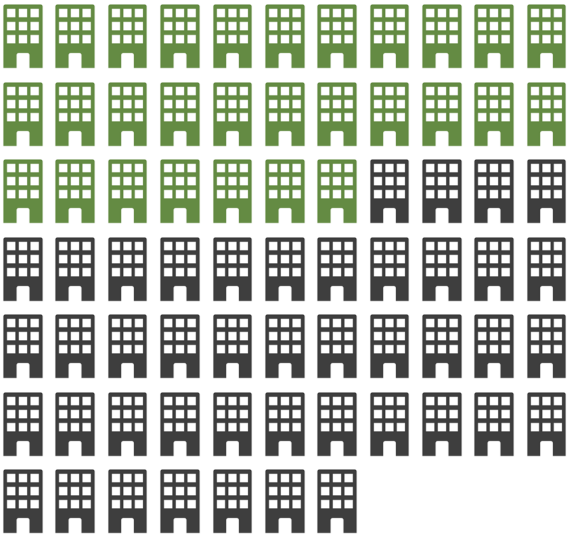
Personal administrativo/de apoyo técnico/ profesional

35 instituciones = 47,9%



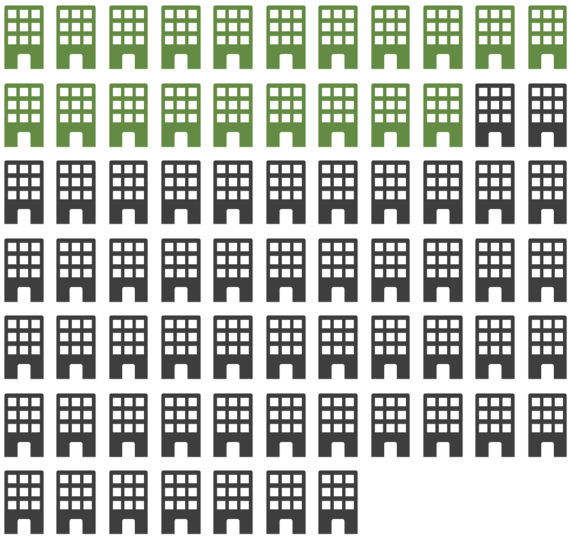
Gestión de la infromación

29 instituciones = 39,7%



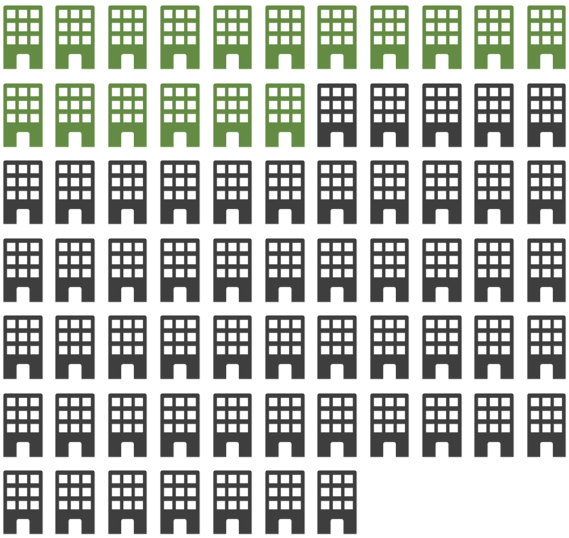
Vinculación con el medio/interinstitucional

20 instituciones = 27,4%



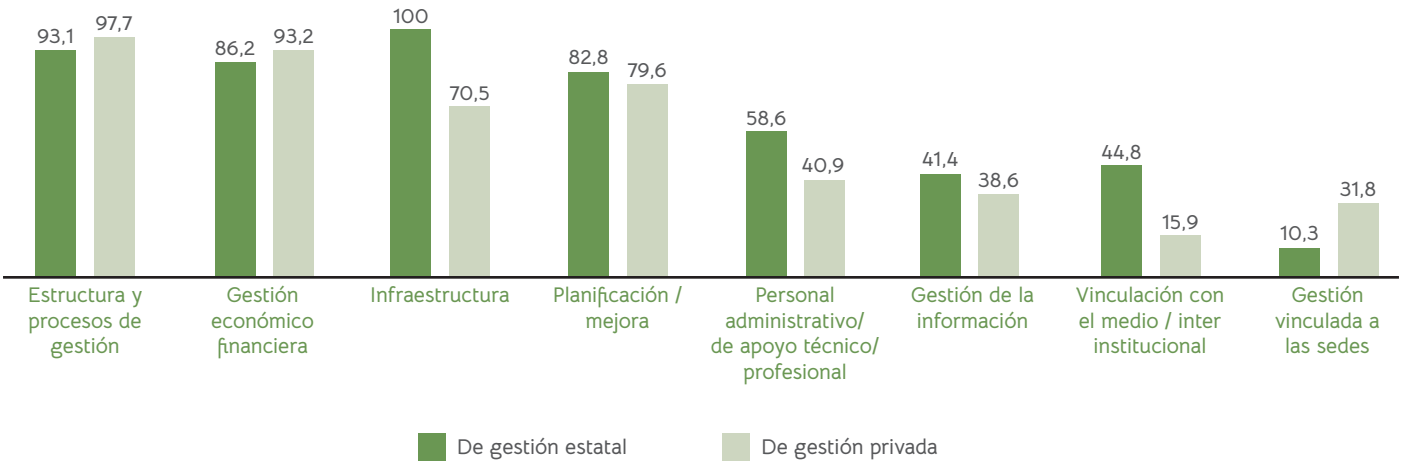
Gestión vinculada a las Sedes

17 instituciones = 23,3%



Por otra parte, 5 de 12 instituciones universitarias evaluadas en el año 2019 recibieron alguna recomendación referida a atender políticas de género e inclusión. No se han incluido en el pictograma porque se trata de recomendaciones que se observan a partir del último año del período estudiado.

Figura 8. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión*, según sector de gestión (%)

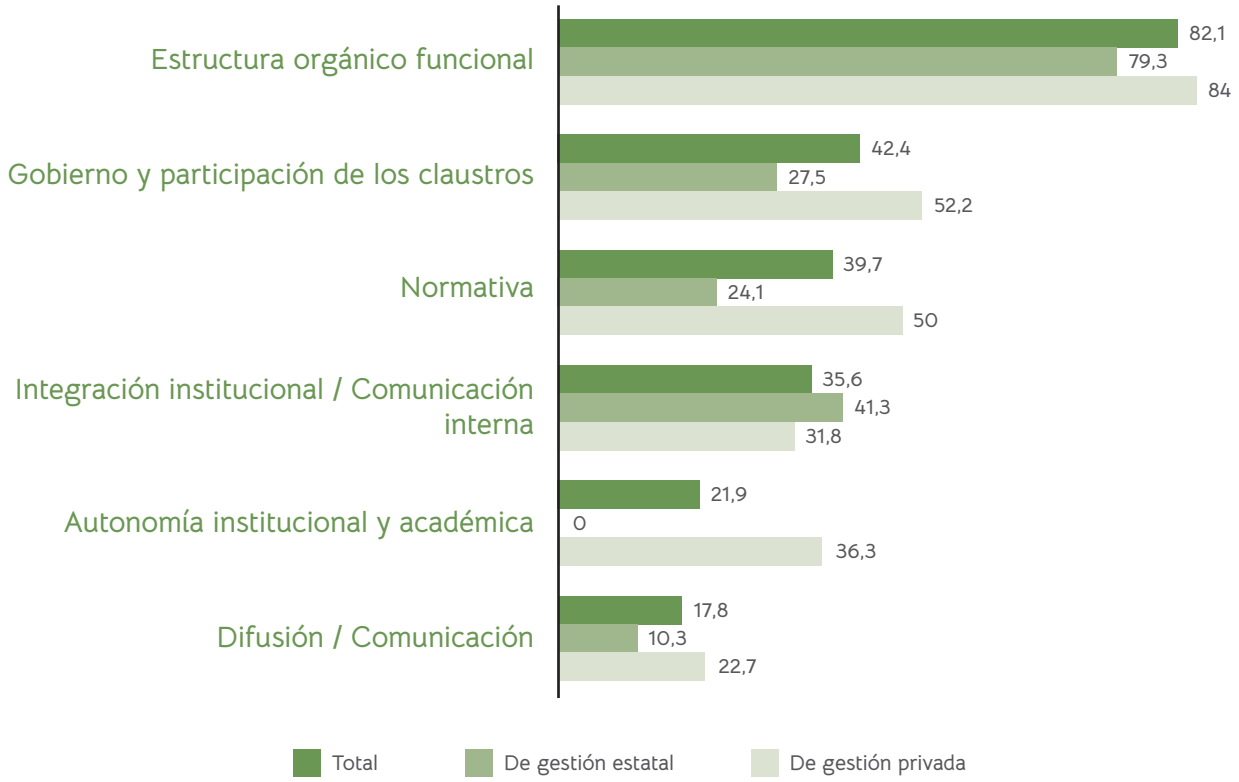


Estructura y procesos de gestión

La Figura 9 muestra la distribución de las instituciones universitarias según las ocho categorías en las que se agruparon las recomendaciones que reciben en sus informes vinculadas a la estructura y los procesos de gestión. El 80% de las instituciones universitarias ha recibido entre 1 y 3 recomendaciones relacionadas con la estructura y los procesos de gestión y el 20% restante, entre 4 y 6 recomendaciones.

El 82,1% recibe alguna recomendación vinculada a la estructura orgánico-funcional de la institución universitaria y si bien esta cifra alcanza al 84% en las de gestión privada, es alto también el porcentaje en las de gestión estatal (79,3%). Con menor porcentaje le siguen las instituciones que tienen recomendaciones sobre el gobierno y la participación de los claustros (52,2%), la normativa (39,7%), la integración institucional y la comunicación interna (35,6%), la autonomía institucional y académica (una recomendación exclusiva de las instituciones universitarias privadas, en tanto refiere a la autonomía académica que debe tener la institución de la asociación civil o fundación de la que se ha constituido) (36,3% de las instituciones de este sector de gestión); y la difusión y comunicación institucional (17,8%). Los porcentajes alcanzan valores más altos en las instituciones universitarias privadas con excepción de la categoría "Integración institucional y comunicación interna", en la que el porcentaje de las instituciones universitarias de gestión estatal supera al de las de gestión privada.

Figura 9. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Estructura y procesos de gestión* (%)



Como señalábamos, un importante número de recomendaciones de esta dimensión se vinculan a la ***estructura orgánico-funcional*** para la gestión de la institución universitaria; el 82,1% de las instituciones universitarias reciben alguna recomendación que corresponde a esta categoría, en la que se encuentra un alto grado de variabilidad, pero en términos generales refieren a la revisión, adecuación, consolidación o cambios en la estructura orgánico-funcional, y a cuestiones tales como atender la superposición de funciones, los organigramas y los manuales de funciones y procedimientos. Así se observan recomendaciones como:

- Revisar la estructura orgánico-funcional para ajustarla a las necesidades institucionales existentes.
- Consolidar la estructura orgánico-funcional adecuándola a la estructura real de funcionamiento y a los fines y objetivos estratégicos de la Universidad.
- Garantizar una estructura administrativa que permita el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.
- Adecuar las estructuras y el funcionamiento de las unidades académicas, áreas y dependencias de la institución a las normas legales y estatutarias.
- Delimitar los alcances de las unidades de gestión central, de las sedes y de las facultades y establecer la dependencia orgánico-funcional de cada una.
- Garantizar que la planta funcional dé cuenta de una estructura de igual nivel jerárquico para las tres funciones sustantivas de la Universidad.
- Evitar superposiciones de roles y funciones entre unidades de gestión, de rectorado y/o de unidades académicas.
- Atender prioritariamente los problemas de superposición de estructuras, funciones, ofertas educativas y titulaciones a fin de optimizar el funcionamiento institucional y la asignación presupuestaria.

- Formalizar un organigrama que se adecue a la estructura vigente de funcionamiento.
- Actualizar el organigrama de la Universidad en correspondencia con la organización real de la gestión institucional.
- Elaborar los manuales de funciones y de procedimientos para mejorar el funcionamiento de los circuitos administrativos.
- Formalizar la estructura de la organización, y plasmar en manuales de funciones y procedimientos administrativos las distintas actividades, a los efectos de dotar de mayor previsibilidad su funcionamiento.

Algunas de las recomendaciones refieren a revisiones para hacer más operativa la gestión, como es el caso de las siguientes:

- Crear un área de coordinación general a nivel de gabinete de rectorado para facilitar la operatividad institucional a la vez que mejorar el desempeño de áreas de mucha demanda de tareas y funciones.
- Analizar la composición y atribuciones del consejo directivo y su articulación con el consejo académico de modo de volver más operativa la gestión.

Algunas recomendaciones de esta categoría se vinculan a la constitución de instancias o de mecanismos para el control de procesos como la expedición de títulos. En este sentido, se ha recomendado:

- Asegurar la eficacia de las medidas de resguardo de la documentación y de control de procesos referidos a la expedición de títulos.
- Constituir un comité de control para el seguimiento y mejoramiento de todo el sistema de control interno de la institución.
- Incorporar un área de auditoría interna.

Por otra parte, el 42,4% de las instituciones universitarias recibe alguna recomendación vinculada al *gobierno y la participación de los claustros*, alcanzando el 52,2% entre las instituciones universitarias de gestión privada. Entre las recomendaciones de esta categoría se encuentra un grupo que hace referencia a la descentralización de las decisiones y al fortalecimiento de los órganos colegiados y el cogobierno, mientras otras ponen el acento en la participación de los claustros, tanto a nivel de las instancias de gobierno como en la vida institucional. Dentro del primer grupo encontramos recomendaciones como las siguientes:

- Avanzar en la línea de la descentralización de funciones y toma de decisiones, para el logro de mayor fluidez, rapidez y participación de los actores, frente al continuo crecimiento de la Universidad.
- Fortalecer el Consejo Superior como órgano responsable estatutario de las políticas institucionales.
- Avanzar hacia formas de gestión, tanto académica como presupuestaria, que permitan que las decisiones se encuentren menos centralizadas en una autoridad unipersonal y se asienten más en cuerpos colegiados.

En el segundo grupo las recomendaciones hacen hincapié en la participación de la comunidad universitaria:

- Promover la inserción de los graduados y/o de otros claustros en los órganos de gobierno de la Universidad.
- Generar espacios que faciliten alcanzar consensos entre los miembros de toda la comunidad educativa a la vez que tiendan a fortalecer la cultura institucional.
- Institucionalizar espacios de participación de los docentes, alumnos y graduados.

- Promover acciones que contribuyan a una cultura institucional que favorezca la identidad, la pertenencia a la Universidad y una mayor participación de los estudiantes.

Las recomendaciones incluidas en *Normativa* (39,7% de las instituciones universitarias, que alcanza el 50% en las de gestión privada) aluden a la cuestión específica de los Estatutos, la normativa y las reglamentaciones, tanto respecto de su elaboración como de la coherencia que debe presentar la normativa que regula la actividad universitaria. Así, algunas recomendaciones han sido:

- Actualizar y adecuar el Estatuto vigente de modo tal que sea el instrumento que guíe la actividad académica y sea el resguardo de la autonomía académica de la Universidad.
- Redactar una norma general de la Universidad que reglamente el nuevo Estatuto y garantice la consistencia del conjunto de normas que regulan la vida institucional.
- Revisar y adecuar el Estatuto Académico a los cambios ocurridos en la estructura organizacional, armonizando las políticas, normativas, reglamentaciones, con el proyecto institucional.
- Atender la necesidad de elaborar digestos que incluyan la normativa interna de la Universidad.
- Consolidar la coherencia entre la normativa que regula las actividades académicas en la sede y en las subsedes.
- Desarrollar e implementar un anclaje normativo que permita preservar la cultura institucional ante la posibilidad a futuro de situaciones emergentes imprevistas o recambios en el equipo de alta conducción que puedan presentar un reto estratégico.

A 26 instituciones universitarias (el 35,6%, que asciende a 41,3% en las estatales) se les realizó alguna recomendación relacionada con propiciar la ***integración institucional***. Solo 14 (el 31,8%) de las instituciones universitarias privadas recibieron alguna recomendación en esta categoría. Algunas de estas recomendaciones han sido:

- Desarrollar estrategias que permitan optimizar e incrementar los mecanismos de comunicación interna y externa.
- Implementar mecanismos que permitan mejorar la interacción de los distintos consejos y su funcionamiento, así como el grado de participación de sus miembros, en perspectiva de fortalecer la cohesión institucional.
- Consolidar la integración interna de la Universidad a fin de mejorar el funcionamiento organizacional y la identidad institucional.
- Generar instancias de integración entre las sedes que revelen la identificación con la Universidad, y que incluyan a su personal docente y administrativo, bajo una sola organización.

Por otra parte, 16 instituciones universitarias (21,9%) han recibido recomendaciones vinculadas a la ***autonomía institucional y académica***, categoría exclusiva de las instituciones universitarias privadas, en tanto refiere a la autonomía académica que debe tener la institución universitaria respecto de la asociación civil o fundación desde la que se ha constituido. Entre esas recomendaciones:

- Garantizar la autonomía académica e institucional de la Universidad. El Consejo de Administración de la Fundación no debe atribuirse decisiones académicas.
- Establecer una clara distinción entre las competencias del Consejo Directivo de la Fundación y los órganos de gobierno de la Universidad, a fin de resguardar la autonomía de las decisiones académicas de esta última.
- Actualizar el estatuto orgánico de la Universidad, acorde con el artículo 34 de la Ley de Educación Superior, separándolo del estatuto social de la asociación civil, prestando especial consideración a resguardar la autonomía entre Universidad y asociación civil.

- Revisar la reunión en la misma persona de la figura de rector y presidente de la fundación, ya que puede afectar la autonomía académica de la Universidad

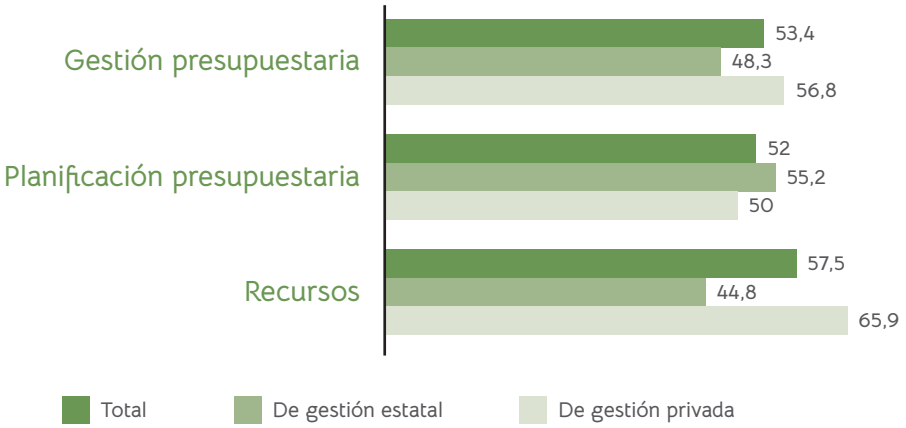
Por último, a 13 instituciones universitarias (17,8%) se les ha realizado alguna recomendación sobre la *comunicación y difusión de sus actividades*; entre las que encontramos:

- Optimizar el aprovechamiento de los medios de comunicación disponibles que tiene la Universidad.
- Fortalecer la difusión de los programas y proyectos de bienestar que desarrolla la Universidad, de manera que los estudiantes tengan mayores oportunidades de participación.
- Definir e implementar una política de comunicación institucional orientada a mejorar la visibilidad de la institución universitaria en la comunidad universitaria y en la sociedad en su conjunto.
- Evaluar el sistema de comunicación institucional tendiendo a jerarquizar la información y segmentar los destinatarios, de modo que se pueda evitar la saturación y hacer más efectiva dicha comunicación.

Gestión económico - financiera

De los informes analizados, el 90,4% de las instituciones recibió alguna recomendación vinculada a la gestión económico-financiera, que hemos categorizado en recomendaciones sobre la gestión presupuestaria (recibidas por el 53,4% de las instituciones universitarias, alcanzando el 56,8% en las privadas); la planificación y distribución presupuestaria (52%, siendo muy parejo entre estatales y privadas) y la obtención de recursos (57,5%), que en las estatales refieren en general a la obtención de recursos propios adicionales al Presupuesto Nacional (recomendación al 44,8% de las instituciones universitarias estatales) y en las privadas a incrementar los ingresos o a atender a la relación entre gastos e ingresos (recomendado al 65,9% de las instituciones universitarias privadas) (Figura 10).

Figura 10. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Gestión económico - financiera* (%)



Las recomendaciones sobre la ***gestión presupuestaria*** apuntan a la implementación de procesos, incorporación de herramientas o mejora de aspectos de la ejecución presupuestaria, tales como:

- Adoptar herramientas de seguimiento, planeamiento y control de la ejecución presupuestaria para la gestión económico-financiera.
- Establecer un seguimiento permanente de la ejecución presupuestaria que permita la oportuna adopción de correcciones.

- Organizar los datos presupuestarios de modo que permitan distinguir los recursos aplicados a las funciones de docencia, investigación y extensión.
- Implementar un proceso presupuestario (elaboración, aprobación, comunicación, ejecución y control) que se ajuste a las necesidades y posibilidades de la institución universitaria, con la intervención de cada unidad académica en las instancias que así lo ameriten.

Algunas recomendaciones a la gestión económico-financiera apuntan más a la ***planificación del presupuesto*** con observaciones en torno a la descentralización, su distribución entre unidades académicas o sedes, las asignaciones presupuestarias para las funciones universitarias, la vinculación de la planificación y las metas institucionales y la consideración de escenarios futuros en la planificación presupuestaria. Algunas recomendaciones en esta categoría han sido:

- Considerar la conveniencia de discutir con el conjunto de la comunidad universitaria la implementación de procesos de descentralización presupuestaria.
- Para un mayor equilibrio en la distribución presupuestaria interna se debería elaborar una propuesta de asignación que corrija la distribución histórica.
- Asegurar una asignación armónica de los recursos disponibles, conforme a las prioridades de los diferentes programas desarrollados por la Universidad.
- Tener en cuenta en el diseño de futuros desarrollos el análisis de sensibilidad económico-financiera, considerando las proyecciones e impactos de distintos escenarios en función de las distintas fuentes de financiamiento.
- Desarrollar en los planes estratégicos una explicitación presupuestaria cuantitativa de recursos, gastos, inversiones y número de alumnos.
- Procurar atenuar las asimetrías en la asignación de recursos entre las sedes y entre las facultades, en función del desarrollo del proyecto institucional.

En el caso de las recomendaciones en torno a la ***obtención de recursos***, se presentan variaciones en el tipo de recomendación según se trate de instituciones universitarias de gestión estatal o de gestión privada. En las primeras, están dirigidas a la cuestión de generar recursos adicionales al Presupuesto Nacional, mientras que a las segundas se les recomienda acrecentar los ingresos a través del incremento de la matrícula o de las actividades de transferencia, así como se les hace recomendaciones referidas a la relación de ingresos y egresos.

Algunas recomendaciones a las instituciones universitarias de gestión estatal han sido:

- Impulsar actividades generadoras de recursos propios, cuyos procedimientos de generación y percepción estén claramente regulados por normas específicas que permitan a la Universidad obtener saldos de disponibilidad sin vulnerar el principio de gratuidad.
- Generar mecanismos adecuados para optimizar la obtención de recursos propios.
- Estimular y reforzar organizativamente la expansión de los servicios de consultoría para consolidar su crecimiento y eficacia, por su contribución al financiamiento y por su fuerte impacto en la transferencia y extensión.

Entre las instituciones de gestión privada, algunas de las recomendaciones fueron:

- Incrementar los ingresos para asegurar la sustentabilidad, y de esa manera sostener las demandas que se irán generando con la mayor dedicación docente, el crecimiento de la investigación y otras actividades que acompañen el desarrollo de la Universidad.
- Reformular las estrategias para promover la inscripción y la retención en pos de un presupuesto sostenible, dado que los aranceles cobrados en concepto de matrícula y cuotas representan el principal

ingreso de la Universidad.

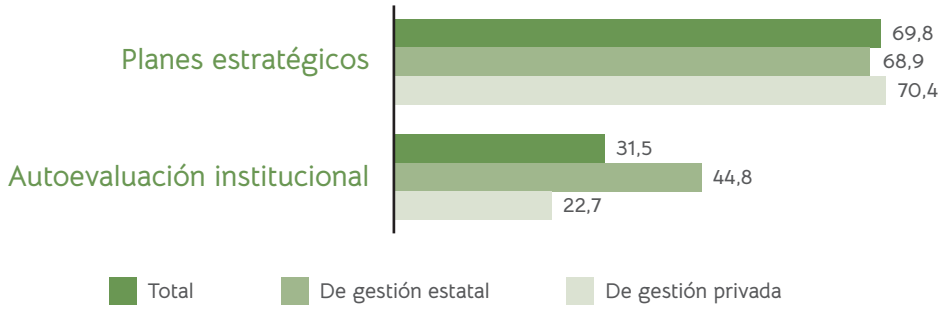
- Persistir en los esfuerzos para ampliar los recursos a fin de financiar adecuadamente las tareas investigación y extensión, por ejemplo, a través de la asociación con organismos e instituciones de financiamiento, tanto públicos como privados, y a través de la generación de nuevos fondos.
- Diversificar las fuentes de ingresos, impulsadas especialmente desde la Unidad de Vinculación Tecnol{ogica, para asegurar una menor exposición de la Universidad a variaciones en los ingresos por aranceles de alumnos de grado.

Planificación y mejora

El 80,8% de las instituciones universitarias han recibido alguna recomendación vinculada a ***la planificación y la mejora*** y este porcentaje fue alto tanto en las instituciones universitarias de gestión estatal (82,8%) como en las de gestión privada (79,6%).

Dentro de esta subdimensión se clasificaron las recomendaciones en dos categorías: las que se relacionan con los planes estratégicos, que recibieron el 69,8% de las instituciones universitarias (porcentaje similar las de gestión estatal y privadas); y las que refieren específicamente a la autoevaluación institucional, presente en el 31,5% de los informes, alcanzando el 44,8% en las de gestión estatal (Figura 11).

Figura 11. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Planificación y mejora* (%)



En la categoría de los ***planes estratégicos*** encontramos recomendaciones desde muy generales, hasta aquellas con mayor nivel de especificidad, y desde las que apuntan a su elaboración, a aquellas que recomiendan revisiones, ajustes o desarrollo de mecanismos de seguimiento de los planes existentes. Algunas recomendaciones han sido:

- Elaborar un plan estratégico que incluya un programa explícito de desarrollo institucional articulado con la misión y los objetivos institucionales, que tienda a asegurar la sustentabilidad del proyecto de la Universidad.
- Profundizar el vínculo entre el proyecto institucional y los planes operativos mediante metas e indicadores objetivos y verificables.
- Elaborar estrategias y acciones de seguimiento del plan estratégico a fin de evitar la dilución de responsabilidades y posibilitar cambios y/o ajustes fundamentados en información pertinente. Mejorar la conexión entre los planes estratégicos de plazo medio y los planes financieros de corto plazo.
- Formular líneas estratégicas que contemplen las principales apreciaciones derivadas de los procesos de autoevaluación institucional y evaluación externa.
- Considerar en el diseño del nuevo plan estratégico institucional las recomendaciones contenidas

en la evaluación en curso y en otras instancias de evaluación que ha tenido la Universidad, incluyendo políticas alternativas para enfrentar situaciones económicas complejas y potencialmente desfavorables, e integrando aquellas acciones pendientes del plan de gestión y desarrollo institucional anterior.

Al 31,5% de las instituciones universitarias se les ha realizado alguna recomendación relacionada con la *autoevaluación institucional*, como:

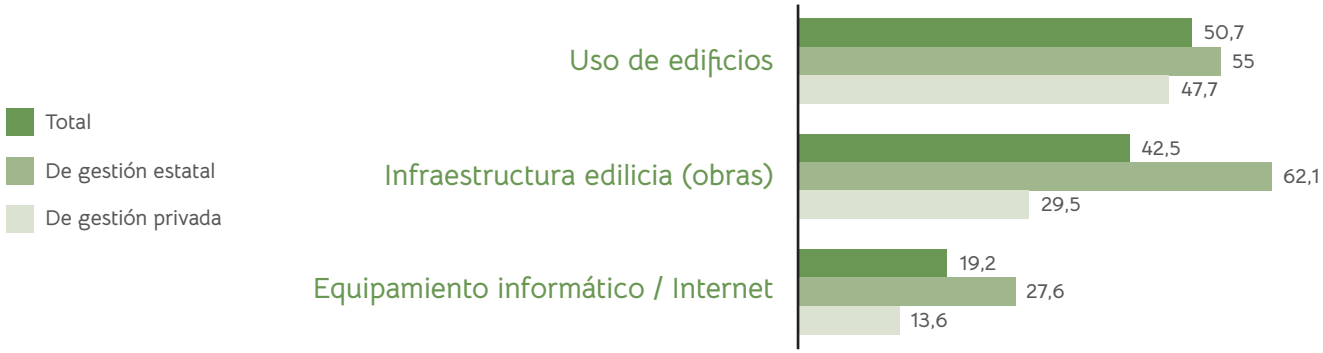
- Sostener un proceso permanente de evaluación universitaria, comprendiéndola como una actividad fundamental de cualquier programa de mejoramiento de la calidad de los procesos de gestión.
- Fortalecer el área de evaluación institucional y la capacidad de construir una lectura crítica permanente hacia la propia institución, y dar cuenta de esa lectura en los documentos institucionales pertinentes.
- Incrementar, en los futuros procesos de autoevaluación, los niveles de participación de todos los integrantes de la comunidad académica, así como de los representantes del medio social. Generar una instancia interna de evaluación institucional a nivel central.
- Considerar una instancia para la autoevaluación permanente de la institución, con participación interactiva de los distintos actores de la misma, de manera de rescatar fortalezas y debilidades, en beneficio de la mejora institucional permanente y de las futuras evaluaciones externas.
- Establecer con carácter permanente la comisión de autoevaluación institucional, con representantes de todos los sectores de la comunidad universitaria, e integrar el proceso de autoevaluación institucional con los diversos mecanismos de evaluación propios de la Universidad.
- Avanzar en la consolidación de un área específica en el organigrama, destinada a los procesos de evaluación en pos de favorecer la mejora continua.
- Profundizar los procesos de evaluación institucional, con la participación de todos los actores de la comunidad educativa y procurando instalar una cultura de la evaluación.

Infraestructura y equipamiento

El 82,2% de las instituciones universitarias ha recibido alguna recomendación vinculada a la infraestructura y equipamiento; esto se ha dado en la totalidad de las instituciones universitarias de gestión estatal, mientras que sucedió en el 70,5% de las instituciones universitarias de gestión privada.

En esta subdimensión se clasificaron las recomendaciones en tres categorías: las que se relacionan con el uso de los edificios (50,7% de las instituciones), las que se relacionan con obras de infraestructura (42,5%) y las relacionadas con el equipamiento de la institución universitaria (19,2%) (Figura 12).

Figura 12. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Infraestructura y equipamiento* (%)



Las instituciones universitarias de gestión estatal y gestión privada han recibido con porcentaje similares alguna recomendación sobre el ***uso de los edificios*** en los que desarrollan sus actividades.

En esta categoría se observan recomendaciones que refieren a cuestiones de seguridad o de adaptabilidad, tales como:

- Mantener y acrecentar las acciones para asegurar la accesibilidad y las condiciones de higiene y seguridad en las instalaciones y dependencias.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente sobre higiene y seguridad en el trabajo.
- Fortalecer el mantenimiento de los edificios y particularmente de los más antiguos, con observancia de las normas de seguridad e higiene vigentes y de accesibilidad para personas con discapacidad.

Otras están más vinculadas a la utilización de los espacios para las actividades universitarias, como:

- Extender en todo su potencial el uso del campus, tanto para actividades académicas como sociales, culturales y deportivas.
- Considerar la posibilidad de brindar mejores espacios de reunión para docentes y estudiantes con el fin de prolongar sus tiempos de permanencia en la Universidad.
- Mejorar la infraestructura existente para adaptarla a las necesidades de los investigadores y de las actividades de extensión.

El 42,5% de las instituciones universitarias han recibido recomendaciones relacionadas con la necesidad de llevar adelante ***obras de infraestructura***, lo que se dio más fuertemente en las estatales (62,1%). Algunas recomendaciones han sido:

- Procurar el incremento del número de aulas y espacios de trabajo disponibles para el desarrollo de las actividades propias de la Universidad.
- Instrumentar en un Masterplan de obras y equipamiento la planificación de las acciones y recursos necesarios para alcanzar los requerimientos de infraestructura y equipamiento necesarios para desarrollar los fines dispuestos en el Programa de Desarrollo Institucional.
- Dar continuidad a las obras de infraestructura y equipamiento previstas a los fines de garantizar los espacios y los insumos necesarios para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.
- Elaborar planes integrales a mediano y largo plazo para inversiones en infraestructura edilicia, acordes a la planificación estratégica de la Universidad.

A un menor número de instituciones (solo al 19,2% del total) se les ha recomendado cuestiones vinculadas al ***equipamiento***, como:

- Profundizar las acciones de mejora y actualización de sistemas, programas y equipamiento, que faciliten la gestión académica y administrativa.
- Planificar la provisión del equipamiento para aulas, laboratorios, bibliotecas y servicios administrativos y de mantenimiento, atendiendo demandas actuales y necesidades futuras.
- Dotar de equipamiento y software específico requerido para el normal desarrollo de las distintas actividades de docencia e investigación.

Personal de apoyo

El 47,9% recibió alguna recomendación relacionada con el ***personal de apoyo***, alcanzando el 58,6% en las de gestión estatal (Figura 13).

Figura 13. Instituciones universitarias según recomendación sobre *Personal de apoyo* (%)

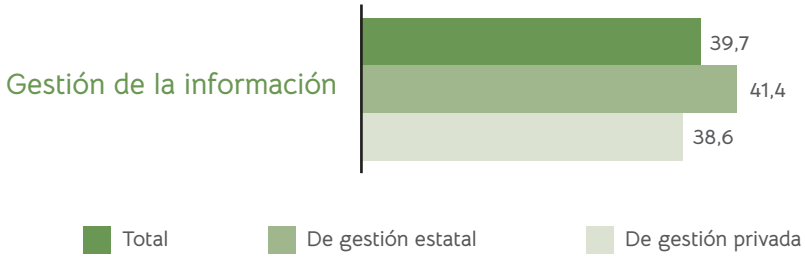
En esta categoría se incluyen diferentes denominaciones y niveles, como personal de apoyo, no docente, personal administrativo y técnico profesional de las instituciones universitarias, y refiere centralmente a su capacitación y a la carrera administrativa. Algunas recomendaciones han sido:

- Establecer un programa regular de capacitación para el personal técnico y de gestión, dando respuesta a las múltiples demandas generadas por el crecimiento estructural de la institución y por las exigencias de los responsables de las áreas administrativas.
- Consolidar procesos de capacitación permanente del personal administrativo y especialmente los correspondientes a la operación de los sistemas informáticos, con el propósito de optimizar el grado de utilización de los mismos.
- Establecer una política de recursos humanos, que incluya carrera administrativa, plan de incorporación, etapas de jerarquización, evaluación de desempeño, criterios de reemplazo y un programa integral de formación para directivos, técnicos y personal de apoyo.
- Sistematizar los procesos para generar una carrera administrativa que en un futuro responda al crecimiento institucional.

Gestión de la información

En el 39,7% de los informes de evaluación externa se realiza alguna recomendación vinculada a la ***gestión de la información***, con porcentajes parejos entre las instituciones estatales (41,4%) y las privadas (38,6%) (Figura 14).

Figura 14. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Gestión de la información* (%)



Como veremos, la gestión de la información es un aspecto que también se presenta en las dimensiones de docencia, investigación y extensión. Refieren en cada caso a la perspectiva propia de la dimensión analizada.

Estas recomendaciones refieren en general a optimizar, avanzar o profundizar el desarrollo y la ejecución de los sistemas de información de la institución universitaria; en algunos casos hacen mayor hincapié en los SIU o en los sistemas informáticos en sí, mientras que en otros refieren a la disponibilidad y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones y la planificación y definición de prioridades. Algunas de las recomendaciones de esta categoría han sido:

- Avanzar en la ejecución de los sistemas informáticos, en todas las unidades académicas, en tanto herramienta para la gestión y la toma de decisiones.
- Optimizar el sistema de información de la Universidad en el marco de un plan de mejora continua, con particular énfasis en el aprovechamiento de los datos para el análisis de los recursos y la toma de decisiones en todas las dimensiones de la gestión y gobierno.
- Avanzar en la implementación del repositorio digital para el manejo y seguimiento de expedientes –especialmente para las sedes– y en la implementación de las interfaces de datos entre los sistemas del SIU.
- Profundizar las acciones orientadas a disponer de información sistemática de fácil acceso para los distintos actores que toman decisiones en la institución, con el objetivo de promover una gestión aún más eficiente de los recursos, con especial énfasis en la integración de los sistemas informáticos.
- Crear un sistema de información integral para la elaboración de políticas, toma de decisiones y definición de prioridades de la Universidad.
- Elaborar estrategias y procedimientos sistemáticos para la construcción y análisis de datos, imprescindibles para los procesos de autoevaluación y planificación de las distintas funciones y áreas de la Universidad.

Vinculación con el medio

El 27,4% de las instituciones universitarias recibió alguna recomendación sobre la ***vinculación con el medio***, porcentaje que llega al 44,8% en las de gestión estatal. En esta subdimensión se clasificaron las recomendaciones en dos categorías: las que se relacionan con las políticas institucionales de inserción en el medio (20,5% de las instituciones) y las que refieren a los convenios y la vinculación con otras instituciones (15,1%) (Figura 15).

Figura 15. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Vinculación con el medio* (%)

Esta categoría de vinculación con el medio también se presenta en las dimensiones de docencia, investigación y extensión.

Entre las recomendaciones vinculadas a la ***inserción en el medio***, se encuentran las siguientes:

- Aprovechar y fortalecer, en virtud de su clara visión institucional, la existencia de la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense, para dar respuestas asociativas a las necesidades de las zonas de influencia.
- Institucionalizar y fortalecer los espacios de integración e interacción con diversos sectores sociales que confluyen y participan en el quehacer institucional, impulsando espacios de intercambio permanente con las organizaciones de la comunidad.
- Fortalecer la respuesta a las necesidades estratégicas de la región de influencia y favorecer mecanismos de promoción de las actividades en las que la Universidad esté en condiciones de brindar sus servicios satisfactoriamente.
- Implementar un procedimiento interactivo con la sociedad para la identificación de necesidades estratégicas de la región, que permita establecer políticas prioritarias que involucren a la Universidad como un todo.
- Llevar a cabo estudios de factibilidad para responder a los requerimientos o demandas internas y externas, en el marco del proyecto institucional de la Universidad.
- Fortalecer la presencia en la comunidad con el fin de mejorar su inserción en el medio como parte del sistema universitario argentino.
- Dinamizar el funcionamiento del Consejo Social fortaleciendo su rol institucional de vinculación con el medio.
- Ampliar los mecanismos de participación de los distintos actores que integran la comunidad académica y social, para enriquecer el desarrollo institucional.

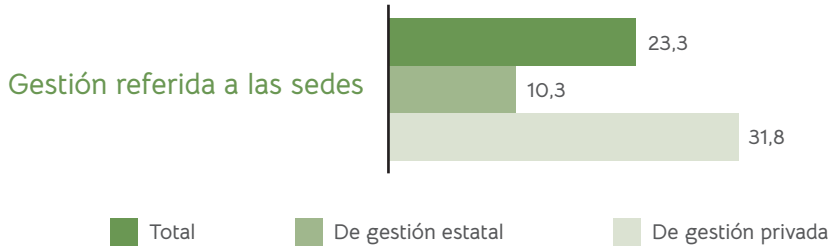
Como señalábamos, algunas recomendaciones se dirigen más a la ***vinculación interinstitucional,*** tanto nacional como internacional, así como a los convenios para su impulso y desarrollo:

- Robustecer los lazos de cooperación con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras.
- Definir de modo integral las políticas que den sustento a los vínculos interinstitucionales, monitoreando el grado de avance de los acuerdos y convenios vigentes y fortaleciendo la interacción con instituciones académicas nacionales.
- Sistematizar información acerca del grado de avance de los convenios interinstitucionales vigentes, evaluando el impacto de tales acuerdos en el desarrollo académico y científico de la institución.
- Intensificar las actividades de colaboración académica activando los convenios vigentes y promoviendo nuevos convenios con instituciones y organismos nacionales e internacionales.

Gestión vinculada a las sedes

Por último, a 17 instituciones universitarias –23,3% del total– se les realizó alguna recomendación vinculada a sus sedes. Tres de ellas (10,3%) fueron de gestión estatal y las otras 14 (31,8%) de gestión privada (Figura 16).

Figura 16. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Gestión vinculada a las sedes* (%)



En esta subdimensión encontramos recomendaciones sobre las sedes o extensiones áulicas de la institución universitaria, de diferente índole. Algunas más vinculadas a la planificación institucional, como las siguientes:

- Otorgarle un sostenimiento institucional más sólido a la política de territorialización de las carreras, a través de su tratamiento presupuestario y una definición de prioridades en el marco del plan estratégico de la Universidad.
- Revisar la estrategia de territorialización para el dictado de carreras en las distintas localizaciones y sedes, teniendo en cuenta los mismos criterios de calidad. Considerar las oportunidades que brindan las herramientas de la Educación a Distancia para fortalecer la calidad de esas ofertas.
- Limitar la expansión territorial hasta lograr la consolidación de las sedes existentes, otorgándoles los recursos edilicios e instrumentales aptos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Revisar la configuración de los ejes disciplinares en las unidades académicas y fijar criterios para la creación de sedes y extensiones áulicas que garanticen su comparabilidad.

Otras recomendaciones están dirigidas a la gestión en las sedes, tales como:

- Evaluar la creación de coordinaciones de carrera en las sedes con el objeto de canalizar y promover la participación de los integrantes de las comunidades universitarias locales en los procesos decisorios.
- Revisar el esquema de centralización administrativa para que los responsables de sedes asuman decisiones de índole administrativa que permitan brindar respuestas más ágiles a los problemas locales.
- Reglamentar los mecanismos de gestión de las sedes y extensiones áulicas de modo tal que involucre de manera directa al gobierno de las facultades cuyas carreras sean brindadas en cada sede.
- Instrumentar acciones tendientes a la revisión y/o creación de normativa interna referente a procedimientos administrativos y de procesamiento de la información, que otorguen a las sedes un mayor grado de resolución.

En otros casos las recomendaciones hicieron referencia al fortalecimiento académico en las sedes:

- Consolidar la sede, mediante el desarrollo en la misma de todas las funciones. sustantivas de la Universidad.
- Implementar instancias formales de supervisión académica para toda la Universidad en su conjunto, en especial para determinadas sedes (especificadas en la recomendación).

Categorías más recurrentes en las recomendaciones de MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL. GOBIERNO Y GESTIÓN

Estructura orgánico-funcional, en sus diferentes aspectos, es la categoría con mayor porcentaje de instituciones universitarias que han recibido recomendaciones: 82,1% de las instituciones evaluadas.

Las recomendaciones sobre los **Planes estratégicos** son las que ocupan el segundo lugar: 69,8% de las instituciones universitarias evaluadas.

Las instituciones universitarias que recibieron recomendaciones sobre la **Gestión económico-financiera** en sus diferentes aspectos superan el 50%: la gestión presupuestaria, 53,4%; la planificación presupuestaria, 52%; la obtención de recursos, 57,5%.

El 50,7% de las instituciones universitarias recibió alguna recomendación vinculada al **Uso de los edificios para el desarrollo de sus actividades.**

2

DOCENCIA

Cuerpo académico

Estudiantes y graduados

Planificación y Gestión académica

Planes de estudio y Formación

Educación a distancia

Posgrado

Como se ha visto, los informes de evaluación externa culminan con una multiplicidad de recomendaciones que buscan propender a la mejora de la calidad institucional y académica. En el presente apartado se analizarán las recomendaciones formuladas por la CONEAU en la dimensión Docencia. Como se ha señalado, las recomendaciones se ciñen a las particularidades de cada institución. Aquí las hemos clasificado en 6 subdimensiones que representan campos en los cuales se focaliza la recomendación: cuerpo académico; estudiantes y graduados; planificación y gestión académica; planes de estudio y formación; educación a distancia, y posgrado. Al interior de cada una de ellas, se han organizado en categorías que permiten ahondar en las recomendaciones de los informes de evaluación externa.

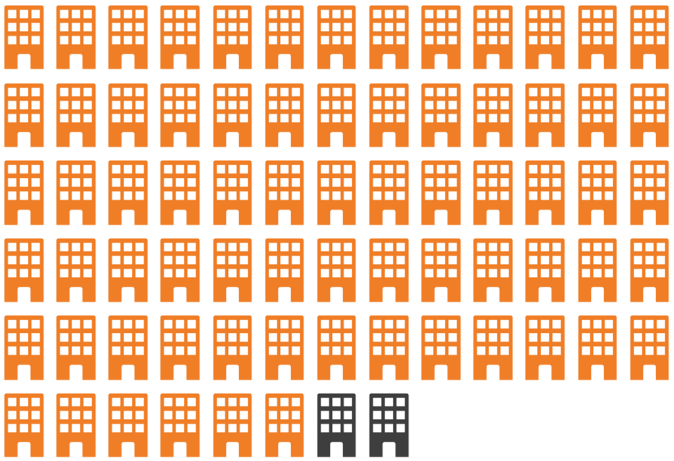
Todas las instituciones universitarias, con excepción de una de gestión estatal y una de gestión privada, recibieron recomendaciones referidas al cuerpo académico (97,3% del total). Siguen las recomendaciones sobre estudiantes y graduados (86,3%); planificación y gestión académica (76,7%); planes de estudio y formación (46,6%); educación a distancia (42,5%), y posgrado (26,1%).

Como muestra la Figura 18, las mayores diferencias en la distribución porcentual entre instituciones universitarias de gestión estatal y las de gestión privada se da en la planificación y gestión académica, que alcanza el 86,2% en las de gestión estatal, y en la subdimensión planes de estudio y formación, en la que las de gestión privada alcanzan el 54,5%.

Figura 17. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Docencia*

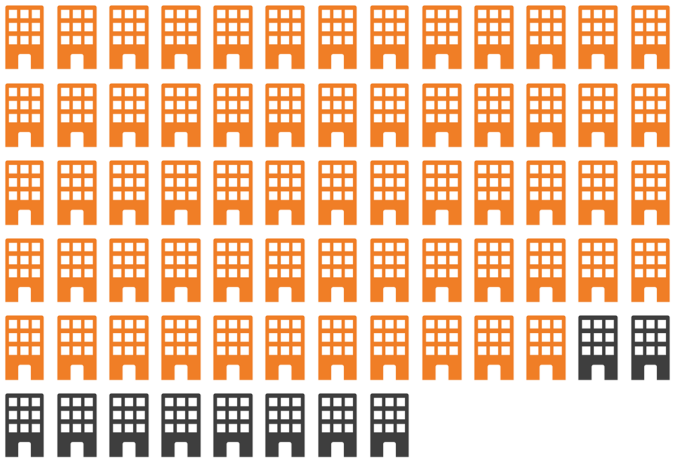
Cuerpo académico

71 instituciones = 97,3%



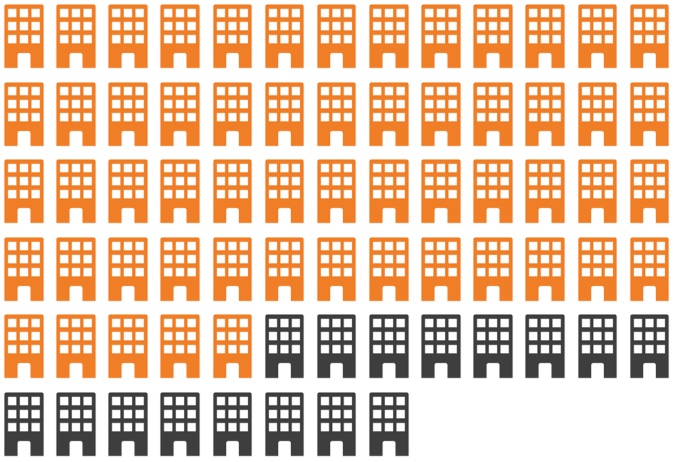
Estudiantes y graduados

63 instituciones = 86,3%



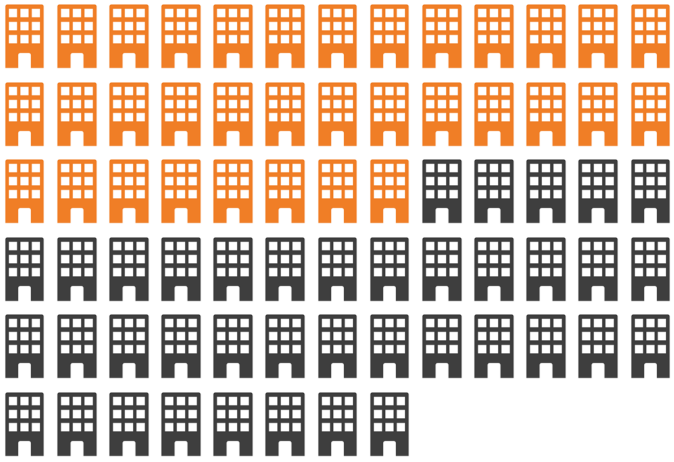
Planificación y gestión académica

56 instituciones = 76,7%



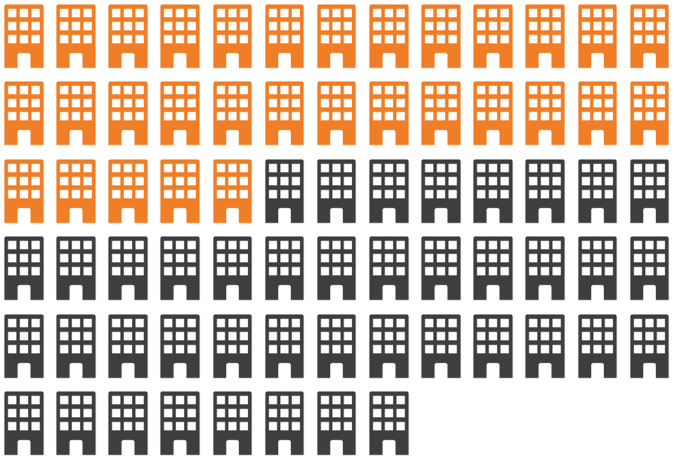
Planes de estudio y Formación

34 instituciones = 46,6%



Educación a distancia

31 instituciones = 42,5%



Gestión académica en el Posgrado

19 instituciones = 26,1%

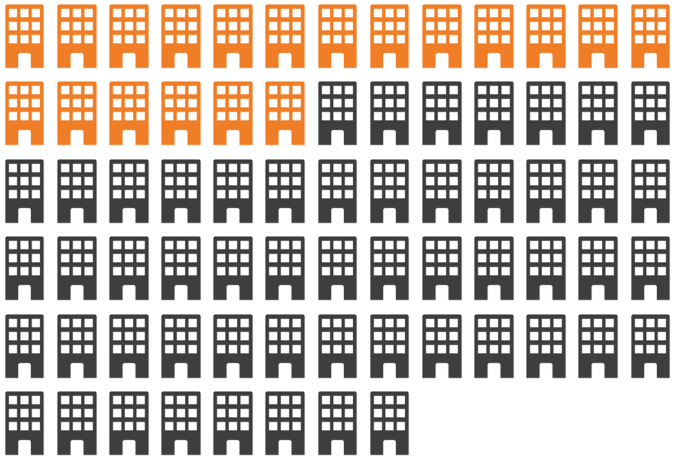
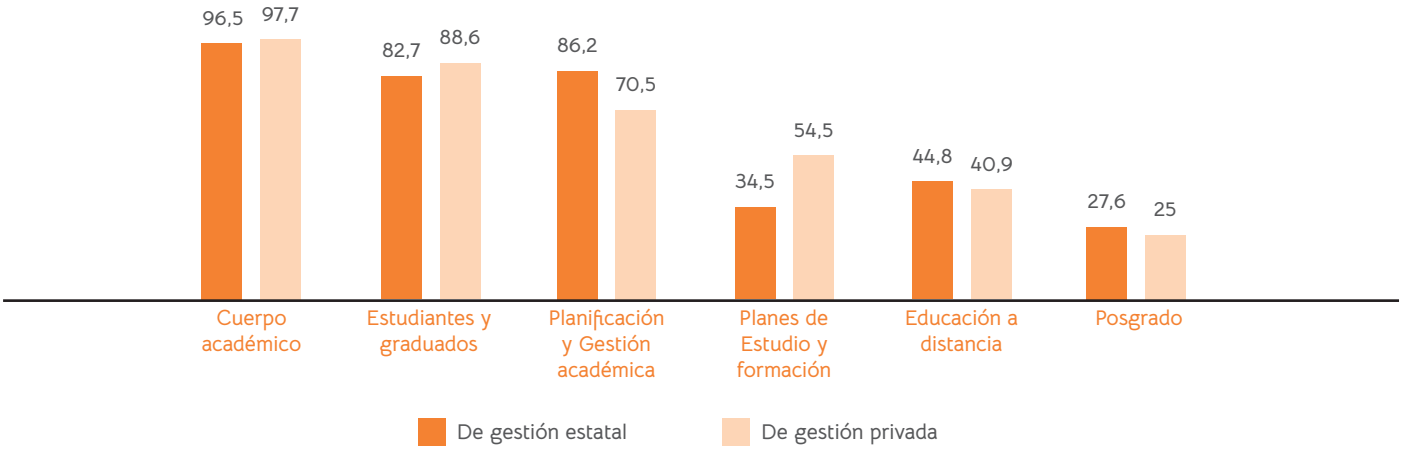


Figura 18. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Docencia*, según sector de gestión (%)



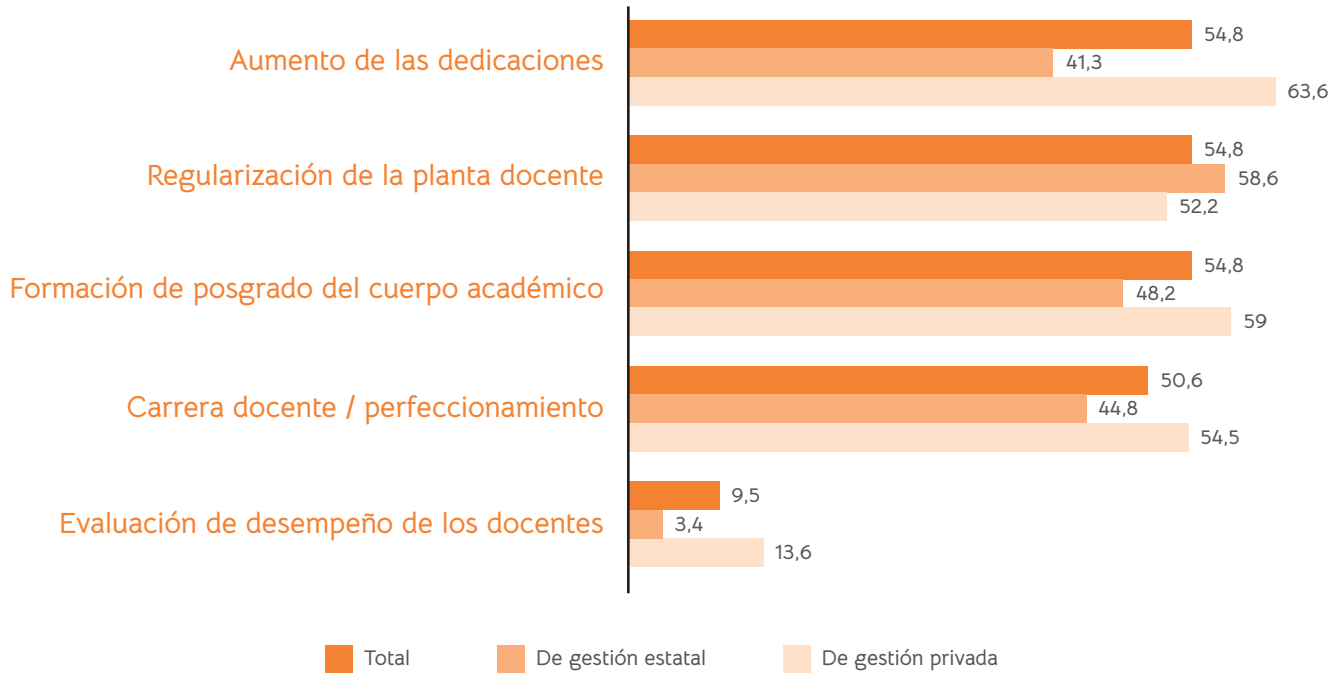
Cuerpo académico

Como se ha visto, solo dos instituciones universitarias, una de gestión estatal y una de gestión privada, no recibieron alguna recomendación respecto del cuerpo académico. Las otras 71 instituciones recibieron entre una y hasta cuatro recomendaciones en esta subdimensión, que se van a distribuir aquí en diferentes aspectos. De las 73 instituciones analizadas en el presente trabajo, el 54,8% recibió recomendaciones vinculadas a mejorar las ***dedicaciones docentes***; el mismo porcentaje representan las instituciones a las que se les recomendó ***regularizar la planta docente*** y atender a la ***formación de posgrado del cuerpo académico***. Por otra parte, al 50,6% de las instituciones se le realizó alguna recomendación vinculada a la carrera docente y el perfeccionamiento del cuerpo académico. Otro aspecto que surge relacionado con el cuerpo académico es la ***evaluación del desempeño docente***, pero solo se realizó recomendaciones sobre ello a un bajo porcentaje de instituciones (el 9,5%).

Cabe aclarar que el 74% de las instituciones recibe recomendaciones de más de una categoría sobre el cuerpo académico, lo que da cuenta de la concurrencia de los diversos aspectos señalados para la mejora del cuerpo docente en las instituciones universitarias.

Como vemos en la Figura 19, las instituciones universitarias privadas reciben porcentajes algo superiores de recomendaciones sobre el cuerpo académico, excepto en la categoría de regularizar la planta docente, donde el porcentaje de las estatales supera al de las privadas.

Figura 19. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre el *Cuerpo académico* (%)



Como señalábamos, el ***aumento de las dedicaciones docentes*** ha sido una de las recomendaciones sobre el cuerpo académico que más se ha realizado a las instituciones universitarias, con un fuerte énfasis en fortalecer las funciones de investigación y extensión universitarias. Aquí algunos ejemplos:

- Mejorar las dedicaciones del cuerpo docente para desarrollar actividades de investigación y extensión, lo cual resulta necesario para favorecer la integración y participación de la Universidad en el desarrollo productivo de la región.
- Promover las mayores dedicaciones de los docentes para hacer más efectiva la articulación entre docencia, investigación y cooperación.
- Incrementar las mayores dedicaciones docentes a fin de acompañar el crecimiento institucional evidenciado en los últimos años y fortalecer las funciones de docencia, investigación y extensión.
- Continuar el proceso de aumento de las dedicaciones semiexclusivas o exclusivas, asignándolas a docencia, investigación o extensión, sobre todo en aquellas facultades con menor cantidad de estas dedicaciones y menor desarrollo en la investigación, la extensión o la transferencia.

También el 54,8% de las instituciones universitarias recibieron observaciones de ***regularizar la planta docente,*** ya sea mejorando los mecanismos de ingreso y promoción, o bien llamando a concursos de manera sistemática. Algunas de las recomendaciones al respecto han sido:

- Incrementar mediante concursos públicos, la promoción y regularización de la planta docente y distribuir las designaciones de manera equilibrada en función de sus dedicaciones y categorías.
- Avanzar en el proceso de regularización del cuerpo académico y renovar el alcance de la política vigente.
- Diseñar e implementar un plan de convocatoria y consustanciación de concursos docentes de todas las categorías.
- Normalizar el mecanismo de ingreso a la carrera docente de modo que sea abierto, público y por oposición, conforme lo establece el Estatuto Académico.

Asimismo, al 54,8% se les recomendó *incrementar la formación de posgrado del cuerpo académico*. Entre estas recomendaciones encontramos algunas como:

- Incrementar el porcentaje de docentes con formación de posgrado, en particular con título de doctor.
- Fomentar el crecimiento de la tasa de docentes con titulaciones de posgrado.
- Profundizar las acciones de fortalecimiento de la formación académica de los docentes, poniendo especial atención en las facultades que registran menor cantidad de docentes con título de posgrado y menor participación en el Programa de Incentivos y en la carrera de investigador de CONICET.
- Incrementar la formación de posgrado de los docentes en aquellas unidades académicas con menor proporción de docentes posgraduados.

Cercano a este porcentaje, el 50,6 % de las instituciones recibieron la recomendación de implementar una *política de formación y perfeccionamiento docente* en articulación con la carrera académica, como mecanismo de promoción. En algunos casos, se incentiva la formación particularmente en el campo de la docencia:

- Desarrollar políticas institucionales de formación en docencia universitaria, diseñando un programa de formación para la carrera docente.
- Crear y ejecutar programas y proyectos de capacitación y perfeccionamiento disciplinar y pedagógico-didáctico para profesores y auxiliares.
- Profundizar las políticas de capacitación y formación docente.
- Revisar la carrera docente atendiendo a las obligaciones de los docentes con dedicación exclusiva, a la limitación respecto a la fuente de información con que cuentan las comisiones evaluadoras, y a la modalidad de la participación estudiantil en las evaluaciones.

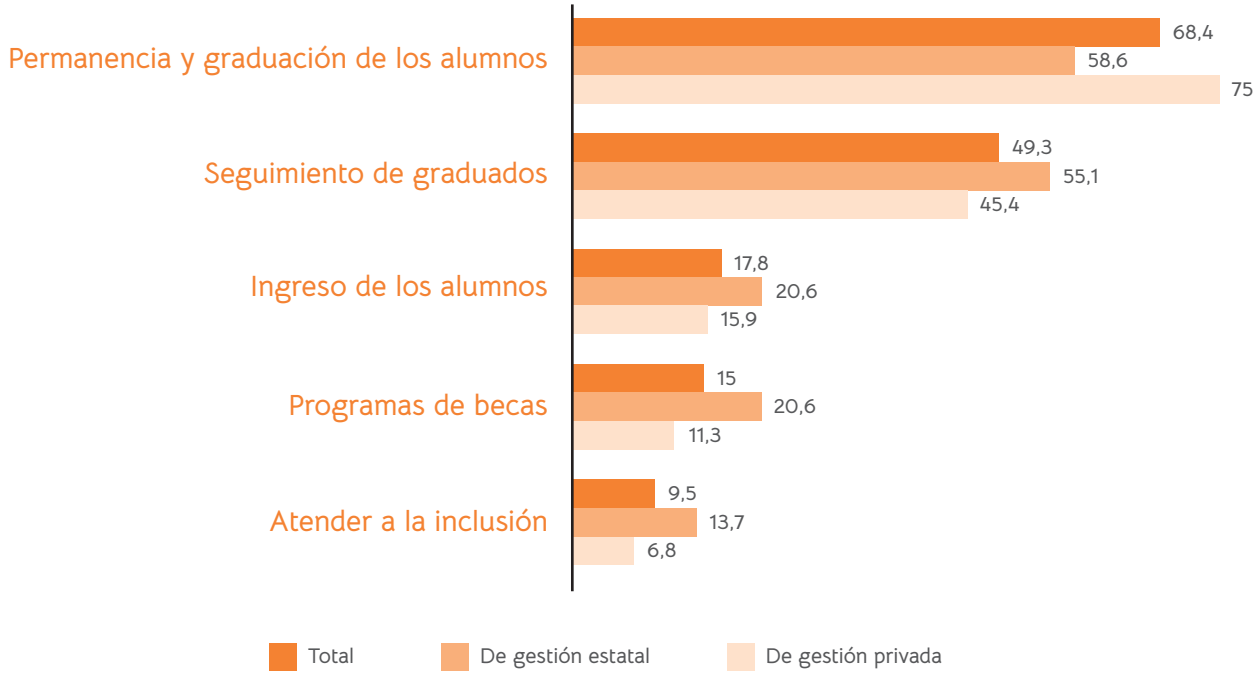
Finalmente, con un porcentaje que se distancia de los anteriores, el 9,5% recibió recomendaciones vinculadas con la *evaluación del desempeño docente*. Estas recomendaciones se refirieron a unificar los criterios, implementar sistemas integrales de evaluación, así como incorporar procesos de autoevaluación docente y sistematizar los procesos de devolución de las encuestas realizadas. Algunas de ellas han sido:

- Tender a unificar los criterios de evaluación del desempeño docente en las distintas instancias implementadas por la Universidad y garantizar su aplicación en todas las carreras.
- Implementar un sistema integral de evaluación docente.
- Desarrollar herramientas para la recolección de información sobre la evaluación del desempeño docente, que además de contemplar las consultas a los alumnos, incluya observaciones de clase e informes de los propios docentes involucrados.
- Fortalecer el régimen de evaluación permanente del desempeño docente en la opción pedagógica a distancia.

Estudiantes y graduados

El 86,3% de las instituciones universitarias recibió recomendaciones respecto de la dimensión *estudiantes y graduados*, vinculadas con la permanencia y graduación de los estudiantes (68,4%, que alcanza el 75% en las de gestión privada), el seguimiento de graduados (49,3%, que alcanza el 55,1% en las de gestión estatal), el ingreso de los alumnos (17,8%), los programas de becas (15,0%) y a atender la inclusión social y económica (9,5%).

Figura 20. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Estudiantes y graduados* (%)



En la Figura 20 se puede observar que, de las 73 instituciones aquí estudiadas, el 68,4% recibió recomendaciones vinculadas a la ***permanencia y graduación de los alumnos*** a través de la implementación de estrategias de acompañamiento y tutorías. Con el objetivo de diseñar políticas destinadas a la retención estudiantil, en algunos casos se recomienda entre otras cosas: analizar los niveles de deserción, lentificación y desgranamiento de la matrícula; generalizar los cursos de tutorías; fortalecer los programas de acompañamiento; ofrecer horarios sistémicos para el cursado de las diferentes asignaturas, y diagnosticar los factores que producen fracasos en la permanencia y el egreso. A veces, también apuntaron a la reducción real de las carreras para evitar la deserción y el desgranamiento. Algunas recomendaciones han sido:

- Observar e intervenir pedagógicamente en el acompañamiento a los estudiantes para corregir retrasos en la terminalidad.
- Fortalecer los equipos académicos, con criterios y ejes pedagógicos, para el desarrollo de tareas de retención y contención de los estudiantes.
- Ofrecer horarios sistémicos para el cursado de las diferentes asignaturas, a los fines de promover la continuidad en los estudios de los alumnos.
- Reducir la duración real de las carreras e incrementar las tasas de retención y de graduación, acrecentando los recursos pedagógicos destinados a promover la continuidad de los estudiantes de primer año.
- Reducir la brecha entre la duración real de las carreras y la teórica a través de dispositivos múltiples que atiendan a la naturaleza multicausal de la deserción y el desgranamiento.

Por otra parte, casi la mitad de las instituciones (49,3%) recibieron recomendaciones vinculadas a la implementación de un sistema de ***seguimiento de graduados*** que permita evaluar su inserción, promoción y movilidad laboral. En algunos casos se indica que este seguimiento permitiría retroalimentar el diseño y desarrollo curricular de la programación académica o atender a las necesidades de formación universitaria de grado y posgrado en el territorio. Algunas de estas recomendaciones han sido:

- Incrementar estudios, investigaciones y programas de acción que permitan profundizar la relación de la institución con los graduados, generando nuevos datos sobre perfiles formativos e inserción laboral.
- Generar y sistematizar datos acerca del empleo de los graduados y su relación con la formación universitaria.
- Diseñar un sistema de seguimiento de los graduados, que retroalimente la formación de grado brindada, así como las posibilidades de nuevas propuestas de formación continua mediante cursos y/o carreras de posgrado.
- Implementar mecanismos de seguimiento de graduados que permitan planificar la creación de nuevas carreras, atendiendo a las necesidades de formación universitaria en el territorio.

El 17,8% de las instituciones recibieron recomendaciones vinculadas al ***ingreso de los estudiantes***. En este caso, las recomendaciones fueron heterogéneas: revisar los programas de ingreso existentes o implementar nuevos; fomentar la movilidad entre titulaciones a partir del reconocimiento de trayectos realizados; mejorar los procesos de nivelación, ambientación y aprendizaje para favorecer las políticas de inclusión; fortalecer la dotación docente en las asignaturas de primer año para atender a las necesidades de los ingresantes, entre otras. Algunas de estas recomendaciones han sido:

- Unificar la información sobre los requisitos de ingreso a las carreras de grado.
- Revisar la política de ingreso de estudiantes, su fundamentación y objetivos para dotarla de mayor capacidad de reconocimiento de trayectos realizados en cualquiera de las facultades.
- Avanzar en las estrategias de mejora de los procesos de nivelación, ambientación y aprendizaje en el marco de las políticas de ingreso, de manera de favorecer las políticas de inclusión promovidas en el plan estratégico.
- Instrumentar mecanismos sostenidos relativos al ingreso y seguimiento de estudiantes, a partir de un análisis permanente de la matrícula de la Universidad, y vinculados con las actividades de formación de los docentes y las políticas de reforma curricular.

Por otra parte, al 15% se le formularon recomendaciones tendientes a implementar, sostener y/o ampliar los ***sistemas de becas y ayudas estudiantiles*** de las propias instituciones:

- Fortalecer el sistema de becas de estudio e investigación.
- Analizar el impacto del sistema de ayuda económica sobre el desempeño estudiantil para todas las modalidades de enseñanza.
- Sostener, consolidar y comunicar el programa de becas para lograr el objetivo institucional de llegar en mayor medida al colectivo de estudiantes.
- Tender a un incremento porcentual de becas de grado y posgrado.

Por último, al 9,5% de las instituciones se les encomendó ***atender a la inclusión***. En algunos casos se refiere a establecer protocolos de buenas prácticas para la accesibilidad pedagógica de personas en situación de discapacidad. En otros, al bienestar estudiantil o a las políticas para garantizar la diversidad del estudiantado. Aquí algunas de esas recomendaciones:

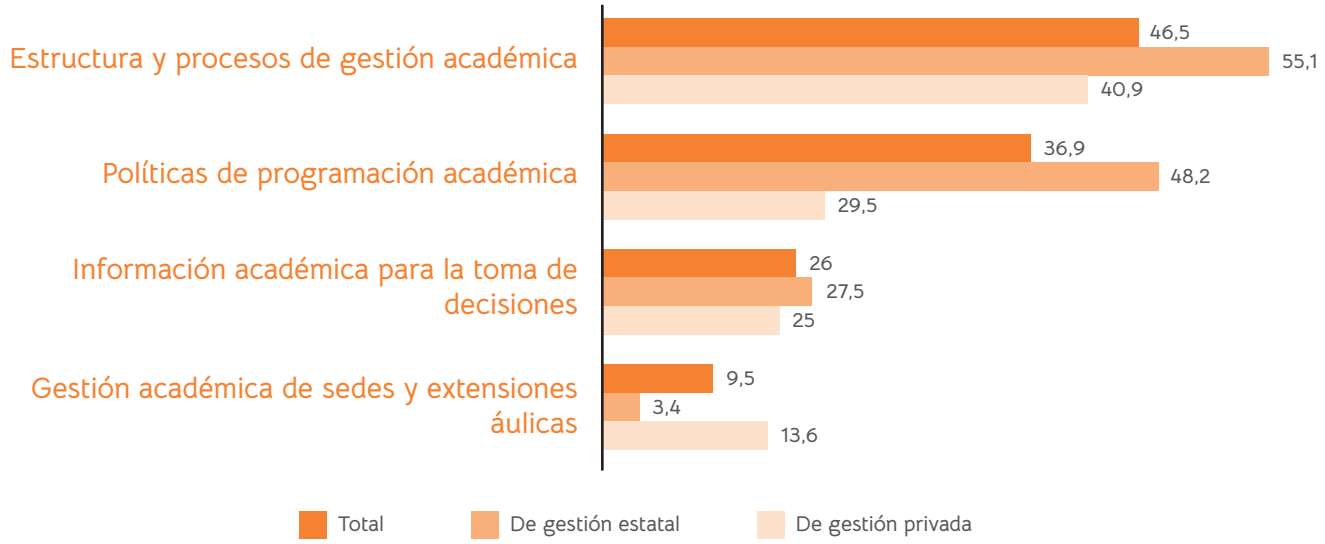
- Establecer un protocolo de buenas prácticas de inclusión de la discapacidad en la Universidad.
- Protocolizar las buenas prácticas de accesibilidad pedagógica de los estudiantes en situación de discapacidad para su efectiva integración.
- Relevar necesidades e intereses relativos a problemáticas de bienestar estudiantil aún no contempladas, a los fines de definir un plan de acción para el área.
- Atender la necesidad de desarrollar estrategias que permitan fortalecer el programa de

estudiantes de pueblos originarios desde la perspectiva de una inserción plena en la vida académica en todo su itinerario.

Planificación y gestión académica

El 76,7% de las instituciones universitarias recibió de la CONEAU alguna recomendación que puede considerarse de ***planificación y gestión académica***, subdimensión bajo la que hemos agrupado una variedad de categorías: estructura y procesos de gestión académica (46,5%, que alcanza el 55,1% en las instituciones de gestión estatal); políticas de programación académica (36,9%, que alcanza el 48,2% en las de gestión estatal); información académica para la toma de decisiones (26%) y gestión académica de las sedes o extensiones áulicas (9,5%).

Figura 21. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Planificación y gestión académica* (%)



En la Figura 21 se puede observar que el 46,5% de las instituciones recibieron recomendaciones vinculadas con la ***estructura y los procesos de gestión académica***. Fueron variadas, pero en general propenden a una articulación e interacción entre las distintas áreas o bien a mejorar la articulación entre funciones universitarias, modalidades, niveles educativos, carreras y programas. Asimismo, otras observaciones se vinculan con la organización de la oferta de carreras, la mejora de aspectos normativos y comunicacionales o la cobertura de cargos de gestión. Algunas de esas recomendaciones fueron:

- Organizar la oferta de carreras de grado, de manera tal que todas cuenten con un director o coordinador.
- Promover una adecuada articulación entre áreas, departamentos y facultades.
- Fortalecer la articulación entre carreras y unidades académicas en los procesos de enseñanza, en las líneas de investigación, extensión y compromiso social.
- Diseñar espacios para la gestión de las carreras, transparentando de este modo la normativa existente, las actividades desarrolladas, generando a su vez una efectiva comunicación entre las instancias que conforman la gestión académica.
- Establecer lineamientos generales desde el nivel de la Universidad sobre las funciones y atribuciones de los directores de carreras de pregrado y grado.

- Lograr una mayor articulación entre las unidades académicas en relación con la gestión académica de las carreras.
- Promover acciones de descentralización de las funciones de la secretaría administrativo-académica, que permitan gestionar desde las facultades.
- Mejorar la articulación entre el grado y el posgrado, promoviendo una homogeneización en todas las carreras que posibilite una más eficiente utilización de los recursos, en especial docentes y equipamiento, potenciando la investigación en el grado.
- Mejorar la articulación entre las carreras de grado, las ofertas de posgrado, las modalidades presencial y virtual, la docencia, la investigación y la extensión.

Asimismo, el 36,9 % de las instituciones obtuvo recomendaciones sobre ***políticas de programación académica***, que giraron en torno a la formulación y consolidación de la oferta académica en general y en particular sobre la apertura de nuevas cohortes y/o carreras. En relación con esto último, se señaló que estudiar la variación en la matrícula estudiantil y las necesidades de formación posibilitaría fortalecer áreas de vacancia, que a su vez cuenten con un número de estudiantes que las justifiquen. En algunos casos, se recomienda indagar las posibilidades de desarrollo del contexto, de modo tal de atender a las necesidades de formación universitaria en el territorio en el cual se inscribe la institución. En este sentido, algunas universidades recibieron la recomendación de dialogar con los sectores sociales y organismos provinciales a fin de sostener la pertinencia de las propuestas formativas y recoger sugerencias y valoraciones externas. Entre las recomendaciones se encuentran:

- Planificar académicamente la apertura de cohortes y de nuevas carreras de grado y posgrado, asegurando el aprovechamiento de los recursos que se destinan a la formación.
- Utilizar el trabajo del Laboratorio de Monitoreo de Inserción de Graduados (MIG) para establecer las características de la demanda que plantean el Estado y el sector productivo de la región, apuntando al rediseño y actualización de la oferta académica, así como también a la adecuación de los planes de estudio.
- Evaluar la articulación de la programación académica con las necesidades de la región.
- Mantener y profundizar el diálogo con los diferentes sectores sociales y organismos provinciales a fin de sostener la pertinencia de las propuestas formativas y recoger sugerencias y valoraciones externas.
- Avanzar en la institucionalización de mecanismos y criterios explícitos y consensuados en los procesos de creación y de discontinuidad de carreras entre las unidades académicas y el rectorado.

Por otra parte, como aspecto vinculado a la planificación y gestión académica, el 26% de las instituciones recibieron recomendaciones de sistematizar y asegurar ***la disponibilidad de información académica y de estudios sobre aspectos académicos para la toma de decisiones*** y el diseño de planes de mejora. Algunas recomendaciones han sido:

- Asegurar la disponibilidad y la calidad de la información estadística sobre las funciones académicas.
- Generar estudios de cohortes dentro de las unidades académicas que permitan identificar dificultades en las trayectorias de los estudiantes a partir de un sistema de información integrado.
- Mejorar la disponibilidad de información cuantitativa y cualitativa sobre deserción, causas internas del desajuste de la duración teórica/real y desgranamiento, segmentando las situaciones académicas de los estudiantes, para permitir la identificación de grupos de riesgo y para dimensionar el fenómeno, identificar causas y definir otros cursos de acción fundados en el marco de las políticas

de inclusión que promueve la Universidad.

- Fortalecer el desarrollo de sistemas de gestión de la información académica y producción de indicadores, de manera unificada, en las distintas unidades académicas e incrementar la comunicación e información de las actividades de gestión académica entre las facultades e institutos.
- Efectuar estudios prospectivos orientados a promover el desarrollo local a través de la diversificación de la programación académica.

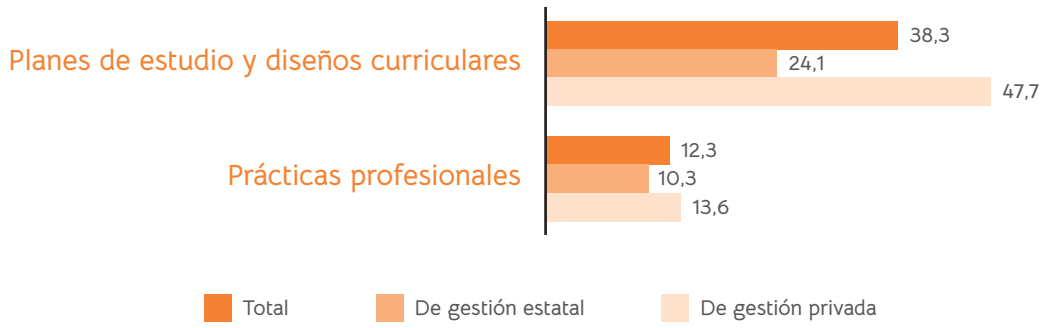
Por último, en la Figura 21 se advierte que en algunos casos las instituciones recibieron recomendaciones sobre la ***gestión académica de las sedes y extensiones áulicas***, vinculadas a la equiparación de la situación en los distintos espacios académicos a nivel de la gestión, la oferta, la calidad académica y la composición del cuerpo docente. Estas fueron algunas de esas recomendaciones:

- Asegurar que los perfiles profesionales docentes en las diferentes sedes sean acordes al espacio disciplinar de desempeño.
- Procurar mayor homogeneidad en la composición de cuerpo docente entre sedes para una misma carrera, en cuanto a titulación, dedicación y categoría.
- Incrementar de manera gradual las dedicaciones de los docentes, especialmente en las sedes del interior.
- Avanzar en la incorporación de un referente institucional, según lo previsto en el organigrama vigente, a cargo de la gestión de los anexos, para cumplir con las funciones de coordinación y a fin de mejorar la articulación con la sede matriz.
- Mejorar los sistemas de supervisión de las extensiones áulicas, a fin de preservar igual calidad académica que en las sedes principales.

Planes de estudio y formación

A casi la mitad de las instituciones universitarias (46,6%) se le realizó alguna recomendación sobre los planes de estudio y la formación de los estudiantes, prevaleciendo las vinculadas a los ***planes de estudio y los diseños curriculares*** propiamente dichos (38,3% de las instituciones, alcanzando el 47,7% en las de gestión privada). A distancia de estas, otras recomendaciones refieren a las ***prácticas profesionales de los alumnos*** (12,3% de las instituciones universitarias). Este bajo porcentaje podría atribuirse a que las instituciones que ya han presentado presentado carreras de grado según el artículo 43° para su acreditación, han implementado mejoras relacionadas con las prácticas profesionales de los estudiantes en aquellas carreras que así lo requieren para cumplir con los estándares establecidos para sus titulaciones.

Figura 22. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Planes de estudio y formación (%)*



Como se observa en la Figura 22, el 38,3% de las instituciones recibió recomendaciones en torno a *los planes de estudio y los diseños curriculares*. Un grupo de recomendaciones se orientan a la actualización, revisión o rediseño de los planes de estudio, mientras otras apuntan más a cuestiones del desarrollo curricular, como el régimen de correlatividades, adecuaciones pedagógicas, los programas de las asignaturas, formas de evaluación o modalidad y horarios de cursada. En algunos casos se hace referencia a incrementar la flexibilidad de los planes de estudio ofreciendo trayectos o materias comunes, o acrecentando la oferta de asignaturas electivas, y se considera que estas mejoras favorecerían el rendimiento académico y la permanencia de los estudiantes. Algunas recomendaciones han sido:

- Definir una política institucional de actualización y reformulación de los planes de estudios de las carreras de grado que lo requieran.
- Actualizar las reglamentaciones sobre el diseño de planes de estudio, incorporando las nuevas orientaciones ministeriales sobre el particular; y desarrollar las evaluaciones periódicas de los currículos de las carreras, previstas en las normativas vigentes.
- Revisar el diseño de los currículos a fin de permitir una mayor flexibilización, en especial en el último nivel del grado, que facilite el cursado a los alumnos que trabajan.
- Revisar el régimen de correlatividades con la finalidad de flexibilizarlo, incrementando la oferta de asignaturas optativas, sin disminuir las exigencias curriculares.
- Favorecer la creación de espacios transversales y de articulación de las funciones de docencia, para propiciar la flexibilidad de los planes de estudio y la posibilidad de ofrecer trayectos o materias comunes.
- Reconsiderar el sistema de promoción de asignaturas, teniendo en cuenta la posibilidad de contemplar otras formas de evaluación de los aprendizajes.
- Avanzar en una instancia que organice la formación transversal de los saberes comunes de las diferentes carreras.
- Adecuar la confección de los programas de contenidos de las asignaturas de grado a un formato homogéneo que contemple, al menos, fundamentación, objetivos generales y específicos, contenidos mínimos, bibliografía básica y complementaria, modalidad de dictado, tipo de evaluación y cronograma de clases.
- Identificar los factores críticos de la organización académica relativos a la modalidad de cursado, horarios, oferta de cursos, sistemas de correlatividades, diseños curriculares (definición de ciclos o espacios curriculares comunes) a fin de implementar políticas de mejora de los indicadores de eficiencia del sistema.
- Realizar las adecuaciones pedagógicas, en términos de metodologías, materiales educativos, su organización didáctica y la bibliografía disponible, que permitan aplicar los principios que sustentan su modelo académico institucional y su modelo de aprendizaje por competencias en los procesos de enseñanza y de aprendizaje de todas sus modalidades de enseñanza.

Por otro lado, el 12,3% de las instituciones recibió recomendaciones referidas a l*a formación práctica y/o profesional de los estudiantes*, así como a su formación en investigación. En este sentido, se ha observado la necesidad de incorporar mayor cantidad de trabajos prácticos de campo, de estudios de casos concretos; distribuir las horas prácticas en todo el proceso formativo de los estudiantes; prever la posibilidad de prácticas sociales comunitarias, entre otras. Algunas recomendaciones han sido:

- Revisar las políticas de prácticas pre-profesionales supervisadas, a fin de discernir claramente aquellas actividades que demandan los trayectos curriculares de formación y los alcances del título correspondiente, respecto de las necesidades de demandas más propias de la función de extensión.
- Asegurar la inserción de las prácticas profesionales en una realidad o ambiente laboral específico para todas las carreras de la modalidad a distancia.
- Unificar criterios de cantidad de horas de práctica pre-profesional y distribuirlos en todo el proceso formativo de los estudiantes, a la vez que elaborar un reglamento general de prácticas pre-profesionales. De la misma manera, prever la posibilidad de prácticas sociales comunitarias como posibilidad de créditos de práctica pre-profesional.
- Incrementar la cantidad y calidad de plazas para la realización de prácticas profesionales supervisadas.

Educación a distancia

En la dimensión docencia surgieron recomendaciones vinculadas con la ***educación a distancia*** en el 42,5% de los informes aquí analizados, en forma pareja entre instituciones de gestión estatal y de gestión privada. Algunas recomendaciones de la educación a distancia se relacionan con las tecnologías en el desarrollo curricular (30,1%), mientras otras, con la planificación y la gestión de la educación a distancia (19,1%, alcanzando el 31% en las de gestión estatal) o a la articulación de la educación presencial y la virtual (15%).

Cuando la institución evaluada incluye carreras con modalidad a distancia, aparte de conformar un comité de pares evaluadores, se convoca a un consultor que focaliza sus observaciones en la educación bajo esta opción pedagógica. Por otra parte, cuando esta opción tiene en la institución un desarrollo similar o superior al de la educación presencial, dentro de los perfiles de pares propuestos se incluye a quien tenga conocimiento de esta modalidad y pueda evaluar su gestión.

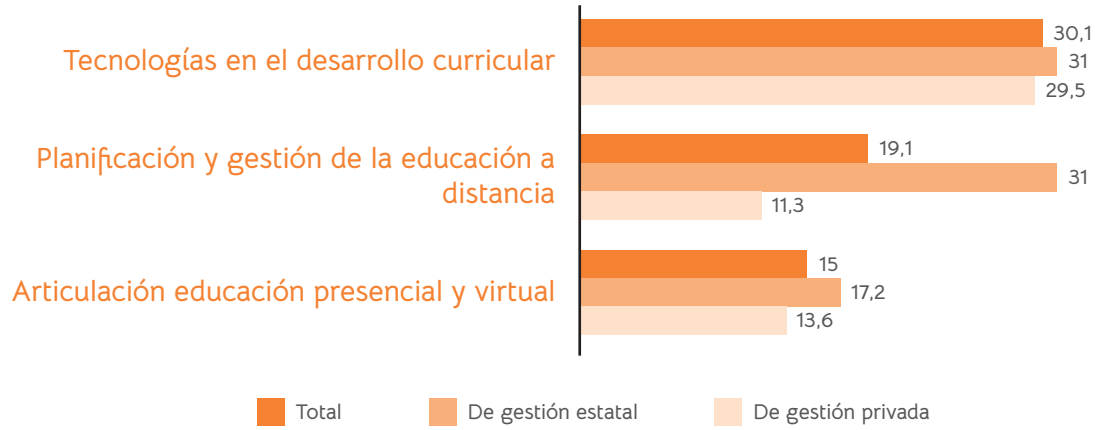
Es importante considerar el contexto en el que se han realizado estas evaluaciones externas. En los últimos años del período bajo estudio (2013-2019) se introduce en el sistema universitario argentino, de acuerdo con lo establecido por las resoluciones ministeriales N° 2641/17 y N° 4389/17, la evaluación y validación de los Sistemas Institucionales de Educación a Distancia (SIED), en el marco de un proceso de evaluación previsto en el art. 44 de la LES. La evaluación del SIED se realizó por convocatorias e impactó en las evaluaciones externas realizadas a partir del año 2019 [5]. Así, algunas instituciones que forman parte de esta muestra realizaron su evaluación externa cuando ya habían validado su SIED [6].

Por otra parte, la lectura de este estudio tendrá lugar luego de los profundos cambios que significó la pandemia del COVID 19, lo que planteará seguramente nuevas problemáticas y desafíos en torno a la educación a distancia y a la ampliación de la incorporación de tecnologías en la educación presencial.

6- Esta nueva tarea que asume la CONEAU formaliza un tipo de evaluación que el organismo venía haciendo en el marco de la evaluación institucional y de la acreditación de carreras a distancia. Con la normativa vigente, la evaluación de los SIED se realiza de manera sistemática y con parámetros más específicos, que implican un mayor compromiso de las instituciones universitarias en el desarrollo de sistemas institucionales, los que son evaluados desde una perspectiva institucional.

7- De las instituciones universitarias comprendidas en el estudio, 8 que realizaron la evaluación externa en el año 2019 ya habían validado su SIED; esta evaluación se constituyó en uno de los insumos para la evaluación de la educación a distancia.

Figura 23. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Educación a distancia* (%)



Como se advierte en la Figura 23, el 30,1% de las instituciones recibió recomendaciones sobre el uso de ***tecnologías en el desarrollo curricular***: fortalecer o profundizar el uso de las tecnologías de la educación, mejorar el equipamiento tecnológico e intensificar la virtualización de las asignaturas presenciales. Asimismo, se ha recomendado promover, difundir y capacitar en el uso de tecnologías digitales a los docentes. Aquí algunas de las recomendaciones:

- Analizar la posibilidad de fortalecer el uso de las tecnologías de la educación para la puesta en marcha de programas de ingreso y permanencia de los estudiantes en la Universidad.
- Intensificar la virtualización de las asignaturas presenciales y la utilización de las herramientas TIC.
- Promover, difundir y capacitar en el uso de tecnologías digitales a los docentes de la Universidad.
- Mejorar la estructura didáctica y comunicacional de los materiales de estudio y aulas virtuales en el marco de los principios que sustenta el modelo de educación a distancia.

Con respecto a la ***planificación y gestión de la educación a distancia***, las recomendaciones fueron variadas. Un grupo de instituciones recibió la recomendación de promover y desarrollar la modalidad en todos los niveles, garantizando la disponibilidad y el uso de herramientas del entorno virtual. En otras se indicó la necesidad de garantizar una adecuada proporción de alumnos por cada profesor en las aulas virtuales. Algunas recomendaciones fueron:

- Elaborar un programa estratégico para el desarrollo de la modalidad de educación a distancia en el grado y el posgrado, con la correspondiente normativa regulatoria.
- Planificar una proyección de la modalidad EaD en función de áreas de vacancia y del impacto potencial de la oferta de carreras de grado y posgrado.
- Adecuar la estructura, denominación y normativa del SIED en correspondencia con su funcionamiento y su vinculación con las facultades para la generación de la oferta académica con opción pedagógica a distancia.
- Analizar las problemáticas de los Centro de Educación a Distancia a los efectos de ampliar los días de toma de examen, en aquellas unidades de apoyo en donde esto sea necesario.
- Avanzar en la elaboración del proyecto institucional de EaD en el que se explicite la fundamentación de la elección de la modalidad, los objetivos que se pretenden y las estrategias y recursos involucrados, y fortalecer la integración y articulación entre el SIED y las unidades académicas para avanzar en la convergencia de líneas de acción.

Por otra parte, el 15% de las instituciones recibieron la recomendación de ***integrar las opciones pedagógicas presencial y a distancia***, tales como:

- Avanzar en el desarrollo de acciones que permitan una mayor integración de las opciones pedagógicas presencial y a distancia, cuyo escaso contacto ha sido observado por la Universidad en su autoevaluación.
- Fortalecer la articulación entre la opción pedagógica presencial y la opción a distancia en aquellos aspectos académicos comunes, para garantizar niveles similares de calidad pedagógica, didáctica y comunicacional de las carreras, así como asegurar espacios para la práctica profesional.
- Revisar con criterios pedagógicos la inclusión de modalidades a distancia en carreras presenciales.
- Fortalecer la oferta bajo modalidad a distancia, de modo articulado con las direcciones de carreras.

Gestión académica en el posgrado

Por último, se observan en los informes de Evaluación Externa, con menor porcentaje de recomendaciones, aspectos vinculados al nivel del posgrado. El 26,1% recibe alguna recomendación referida a este nivel educativo, en forma pareja en instituciones de gestión estatal y gestión privada.

Figura 24. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre la *Gestión académica en el nivel de posgrado* (%)

Como se observa en la Figura 24, de las 73 instituciones, a un 26,0% se les formularon observaciones sobre ***el desarrollo, la consolidación o la graduación en el nivel de posgrado***. Entre ellas: promover programas e incrementar la oferta de posgrado; implementar mecanismos para que los estudiantes culminen el posgrado con la presentación del trabajo final o tesis; regularizar la acreditación de las carreras. Algunas recomendaciones han sido:

- Expandir progresivamente la oferta de posgrados de la Universidad en las distintas facultades, en la medida que estén dadas las condiciones académicas.
- Normalizar la situación respecto del requerimiento de acreditación de las carreras de posgrado faltantes.
- Diseñar e implementar un proceso de análisis y reflexión para la definición de políticas y acciones de docencia de posgrado que permitan superar la marcada heterogeneidad registrada entre las unidades académicas y, sobre todo, que se sostengan sin intermitencias en el mediano y el largo plazo.
- Implementar estrategias de mejora de la tasa de graduación de posgrados, contemplando la posibilidad de diseñar espacios formativos comunes a todas las carreras.
- Continuar con las estrategias implementadas, u otras, que conlleven a que los alumnos de posgrado culminen sus estudios con la presentación del trabajo final o tesis.

Categorías más recurrentes en las recomendaciones de DOCENCIA

Permanencia y graduación de los alumnos es la categoría con mayor porcentaje de instituciones universitarias que han recibido recomendaciones vinculadas a este aspecto: 68,4% de las instituciones universitarias evaluadas.

Las recomendaciones sobre el cuerpo académico **Aumento de las dedicaciones, Regularización de la planta docente y Formación de posgrado de los docentes** son las que ocupan el segundo lugar: 54,8% de las instituciones universitarias evaluadas.

Tres categorías de docencia tienen porcentajes que rondan el 50% de las instituciones universitarias evaluadas: **Carrera y perfeccionamiento docente** (50,6%), **Seguimiento de los graduados** (49,3%) y las recomendaciones vinculadas a la **Estructura y los procesos de gestión académica** (46,5%).

3

INVESTIGACIÓN

Gestión de la I+D

Políticas para el desarrollo de la I+D

Recursos humanos para la I+D

Vinculación de la I+D con el contexto

Integración de la I+D con otras funciones universitarias

Actividad y producción científica

Infraestructura y equipamiento para la I+D

En el presente apartado se analizarán las recomendaciones formuladas por la CONEAU en la dimensión Investigación. Una vez más señalamos que las recomendaciones se ciñen a las particularidades de cada institución. Aquí las hemos clasificado en 7 subdimensiones, que representan campos en los cuales se focaliza la recomendación: gestión de la I+D; políticas para el desarrollo de la I+D; recursos humanos para la I+D; vinculación de la I+D con el contexto; integración de la I+D con otras funciones universitarias; actividad y producción científica, e infraestructura y equipamiento para la I+D. Cada una de ellas se ha organizado en categorías que permiten ahondar en las recomendaciones de los informes de evaluación externa.

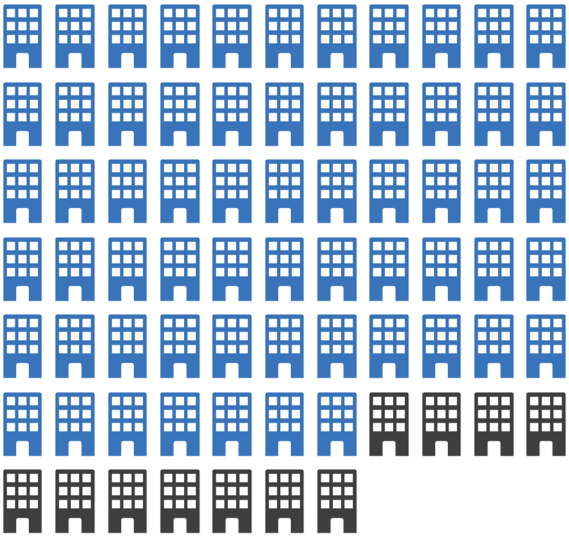
La subdimensión con mayor porcentaje de instituciones en los informes analizados fue gestión de la I+D (84,9%). Le siguen las recomendaciones sobre políticas para el desarrollo de la investigación (75,3%); recursos humanos para la I+D (74%); vinculación de la I+D con el contexto (52,1%); integración de la I+D con otras funciones (35,6%); actividad y producción científica (34,2%), e infraestructura y equipamiento para la I+D (23,3%).

Como muestra la Figura 26, la distribución porcentual entre instituciones universitarias de gestión estatal y de gestión privada ha sido pareja en las diferentes subdimensiones, salvo en vinculación de la I+D con el contexto; recursos humanos para la I+D, e Integración de la I+D con otras funciones. En la primera de las mencionadas, es superior el porcentaje de las instituciones de gestión estatal que recibieron recomendaciones, mientras que en las otras dos ocurre lo contrario: es mayor el porcentaje de instituciones universitarias de gestión privada.

Figura 25. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Investigación*

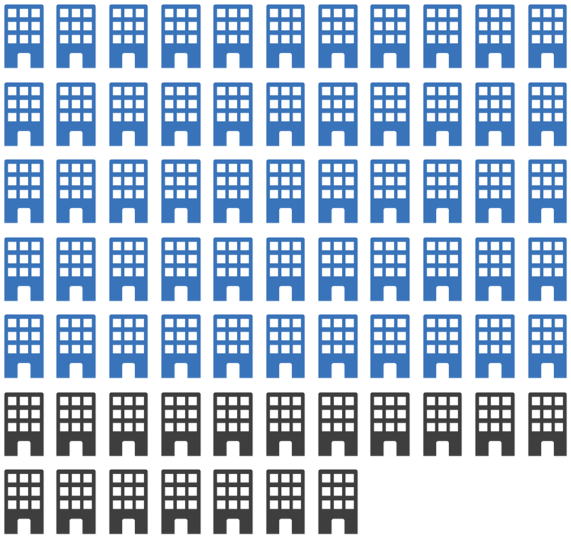
Gestión de la I+D

62 instituciones = 84,9%



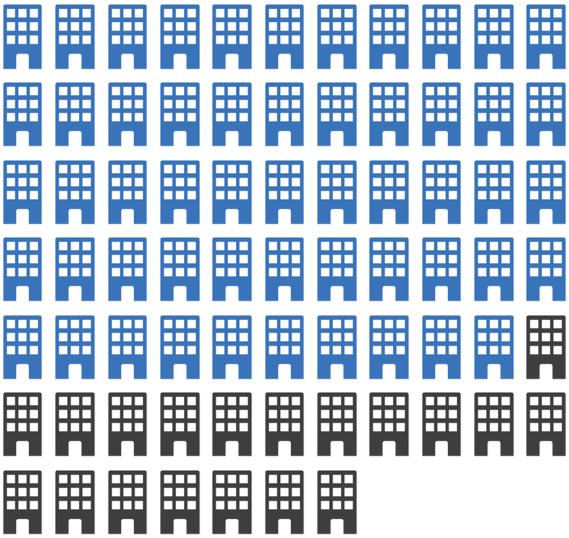
Políticas para el desarrollo de la I+D

55 instituciones = 75,3%



Recursos humanos para la I+D

54 instituciones = 74%



Vinculación de la I+D con el contexto

38 instituciones = 52,1%

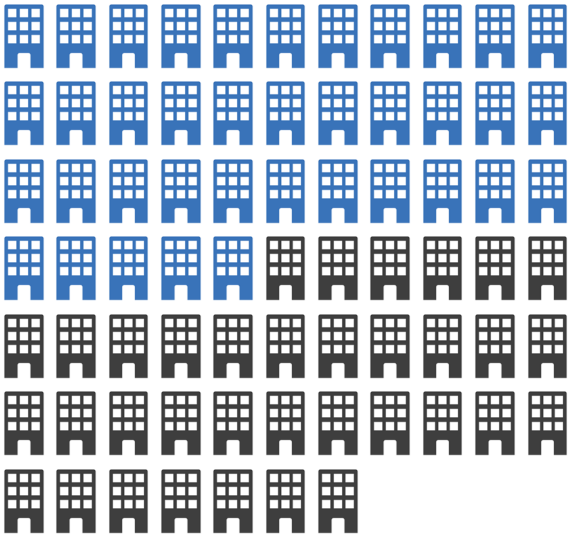
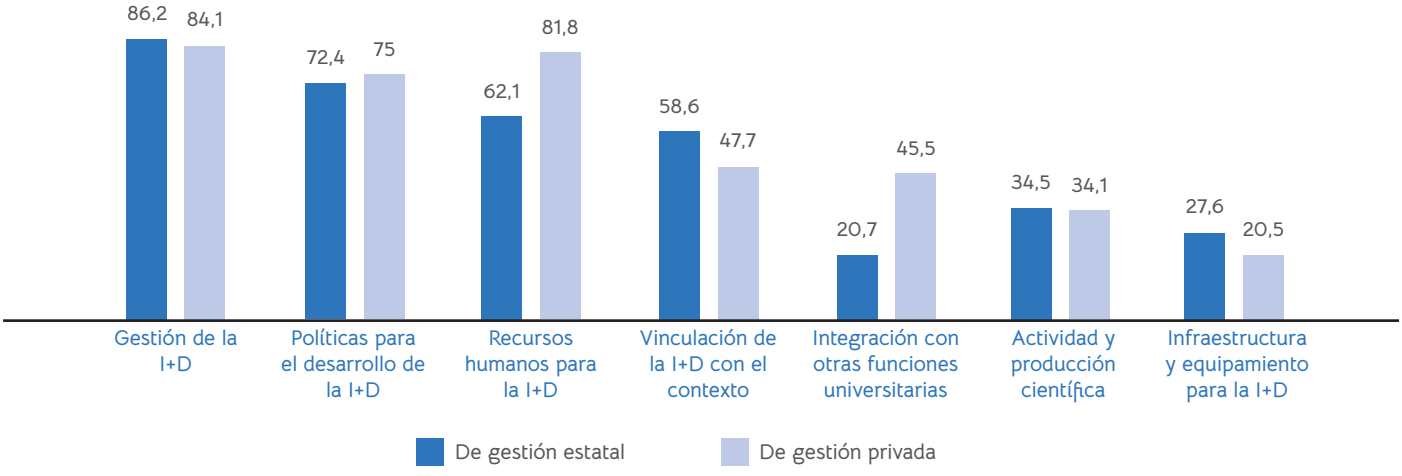


Figura 26. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Investigación*, según sector de gestión (%)

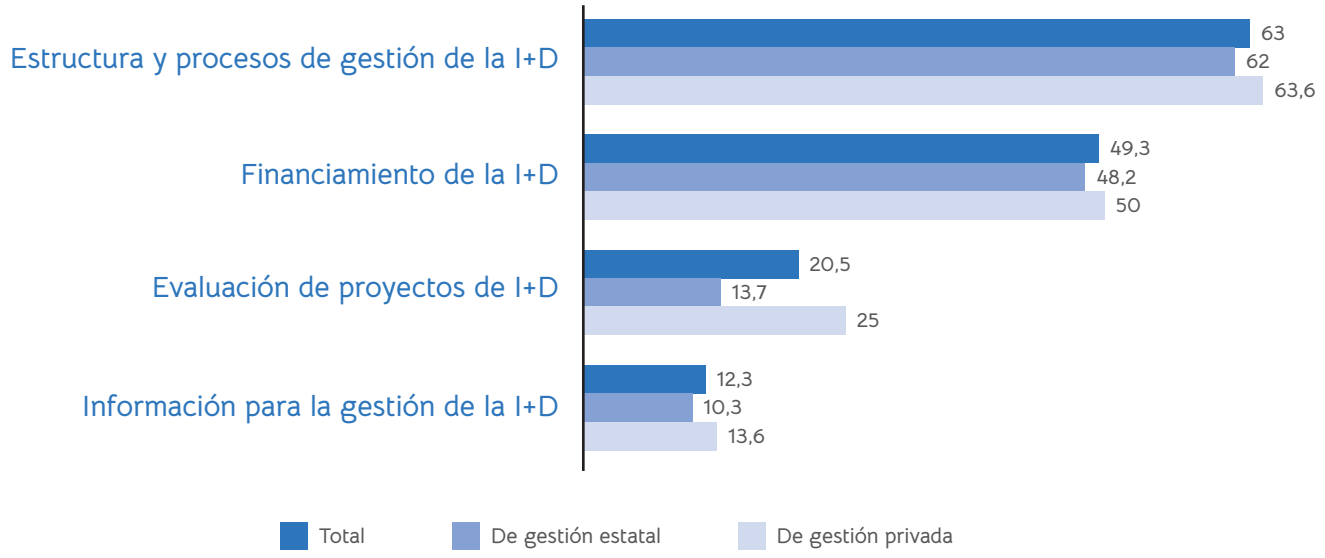


Gestión de la I+D

El 84,9 % de las instituciones universitarias ha recibido alguna recomendación afín a la ***gestión de la I+D***, con un porcentaje que fue semejante en las instituciones de gestión estatal (86,2%) y en las de gestión privada (84,1%).

Específicamente, en gestión de la I+D se clasificaron las recomendaciones en cuatro categorías: las que conciernen a la estructura y los procesos de gestión (63%), al financiamiento de la I+D (49,3%), la evaluación de proyectos de I+D (20,5%) y a los sistemas de información para la I+D (12,3%). En estas categorías no se observan diferencias significativas entre las instituciones de gestión estatal y las de gestión privada.

Figura 27. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Gestión de la I+D* (%)



Como muestra la Figura 27, de las 73 instituciones analizadas, el 63% recibió alguna recomendación concerniente a *la estructura y los procesos de gestión*. Estas recomendaciones se vinculan a generar o fortalecer instancias para la gestión de la investigación, especialmente en las unidades académicas o en algunas de ellas. También aluden a la integración y a la articulación entre las diferentes instancias de gestión de la institución. En este sentido, se observan recomendaciones tales como:

- Instrumentar órganos responsables de investigación en todas las unidades académicas.
- Establecer una gestión integral y coordinada para las políticas de investigación.
- Incorporar dentro de la estructura organizativa de las unidades académicas, áreas específicas con incumbencia en la función, con el propósito de fortalecer la articulación con la Secretaría de investigación, desarrollo y transferencia.
- Establecer una normativa que favorezca la creación y el fortalecimiento de grupos de investigación.

En torno al *financiamiento de la I+D*, el 49,3% de las instituciones universitarias contó con recomendaciones en este sentido. Algunas recomendaciones sobre este aspecto han sido:

- Impulsar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento para actividades de investigación y definir políticas de asignación de recursos, orientando las partidas de acuerdo con prioridades estratégicas.
- Intensificar la captación de fondos externos para la investigación.

- Diseñar estrategias para la generación de fuentes de financiamiento y de espacios de colaboración, que permitan superar las limitantes identificadas.
- Asignar un mayor presupuesto a la función investigación e institucionalizar procesos para la búsqueda de financiamiento de proyectos.

Por otra parte, al 20,5% de las instituciones universitarias se les ha realizado alguna recomendación relacionada con la ***evaluación de proyectos de I+D*** y producciones científicas, aspecto que en general refiere a que cuenten con un sistema de evaluación externa de los mismos:

- Avanzar hacia un sistema de evaluación externa de proyectos de investigación, especialmente en las facultades que aún no han implementado esta práctica.
- Incorporar la evaluación externa en las instancias de convocatorias a proyectos de investigación.
- Diseñar un sistema de evaluación de proyectos y resultados de investigación, con participación de pares evaluadores externos.
- Especificar los mecanismos de evaluación de proyectos de investigación y de las producciones científicas.

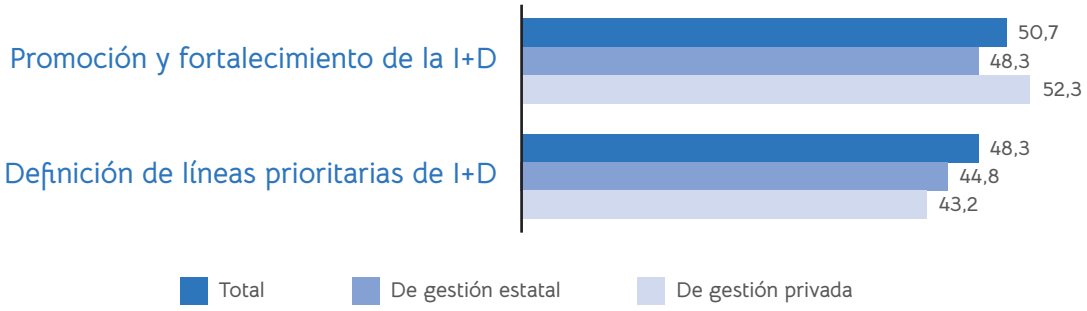
Por último, en lo referente a la ***información para la gestión de la I+D***, el 12,3% de las instituciones recibió recomendaciones en consonancia con dicha categoría, que refiere a organizar o fortalecer los sistemas de información de la I+D y generar indicadores como herramienta para el seguimiento, la evaluación y la definición de políticas de I+D. Las recomendaciones han sido en la siguiente línea:

- Mejorar los sistemas de información sobre las actividades de I+D (RRHH, instalaciones, etc.), incluyendo la implementación de SIGEVA y su adaptación a las necesidades de la institución.
- Fortalecer la sistematización de la información en cuanto a datos y formatos, a fin de facilitar su recopilación correcta y completa, y su análisis.
- Organizar e implementar el sistema de información, definiendo los indicadores para el seguimiento y evaluación de las actividades de investigación.
- Desarrollar indicadores que reflejen adecuadamente la contribución relativa de la producción en investigación y desarrollo para todas las categorías docentes.

Políticas para el desarrollo de la I+D

De los informes analizados, el 75,3% tuvo alguna recomendación vinculada a las políticas para el desarrollo de la I+D; las recomendaciones se agruparon en dos categorías: las que se relacionan con la promoción y el fortalecimiento de la I+D (50,7% de las instituciones) y las vinculadas a la definición de líneas prioritarias de investigación (43,8%); fueron recibidas en forma pareja por las instituciones universitarias de gestión estatal y las de gestión privada.

Figura 28. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Políticas para el desarrollo de la I+D (%)*



A la mitad de las instituciones universitarias se le realizó alguna recomendación sobre ***la promoción y el fortalecimiento de la I+D***. Estas recomendaciones conciernen en algunas evaluaciones a atender a determinadas unidades académicas, sedes, áreas o carreras con menor desarrollo de la investigación. Algunas recomendaciones han sido:

- Fortalecer el desarrollo de la investigación básica en las unidades académicas pertinentes.
- Definir las estrategias a seguir en el área de investigación para el fortalecimiento de las disciplinas en las sedes del interior.
- Establecer estrategias institucionales de apoyo y promoción que contemplen las diferencias entre grupos consolidados y grupos incipientes o por incorporar, definiendo los criterios correspondientes.
- Desarrollar acciones tendientes a garantizar la continuidad en el tiempo de la política de investigación de la Universidad y asegurar que estas actividades se extiendan también en las sedes y abarquen a distintas carreras.
- Asegurar una difusión homogénea de las políticas, instrumentos y facilidades para la investigación científica en todas las sedes, subsedes y unidades académicas.

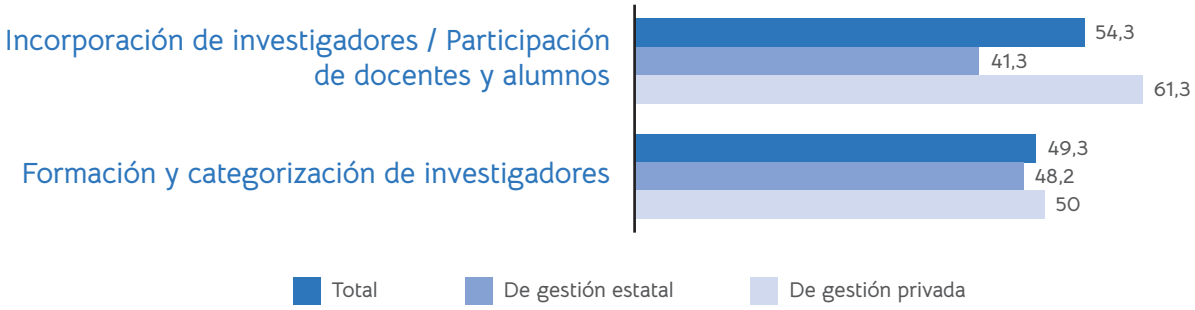
El 43,8% de las instituciones universitarias han recibido recomendaciones relacionadas con la ***definición de líneas prioritarias de I+D***, aspecto que se vincula al desarrollo de la I+D en coherencia con el proyecto y los objetivos de la institución universitaria, tanto a nivel general o en algunas de sus unidades académicas, sedes o carreras. Algunas recomendaciones han sido:

- Establecer y sostener en el tiempo líneas de investigación prioritarias que involucren a todas las carreras y sedes.
- Definir y establecer líneas de investigación prioritarias a nivel de unidades académicas y a nivel de la Universidad que partan de una visión global y equilibrada de las distintas áreas disciplinares que conforman la institución.
- Establecer las líneas prioritarias de investigación por unidad académica, sobre la base de los lineamientos ya definidos a nivel de Universidad.

Recursos humanos para la I+D

El 74% de las instituciones universitarias recibieron alguna recomendación sobre ***recursos humanos para la I+D***. Esas recomendaciones se agruparon de la siguiente manera: las vinculadas a incorporar investigadores e impulsar la participación de docentes y alumnos en proyectos de investigación (53,4%, alcanzando el 61,3% en las instituciones de gestión privada), y las referidas a la formación y categorización de los investigadores (49,3%, sin gran diferencia entre instituciones de gestión estatal y privada).

Figura 29. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Recursos humanos para la I+D (%)*



Poco más de la mitad de las instituciones universitarias ha recibido alguna recomendación sobre atender a la ***incorporación de investigadores***, así como a fomentar la ***participación de docentes y alumnos en proyectos de investigación***. Algunas recomendaciones vinculadas a la incorporación de investigadores e integración de docentes y alumnos a los proyectos, han sido:

- Consolidar los procesos de radicación de investigadores y becarios de CONICET.
- Potenciar el vínculo entre las actividades de docencia e investigación, con la participación de alumnos e investigadores de CONICET.
- Fomentar la incorporación de alumnos a los proyectos de investigación.
- Incentivar el desarrollo de la función de investigación en las diferentes localizaciones de la Universidad, favoreciendo la participación de alumnos y docentes en los proyectos de investigación.

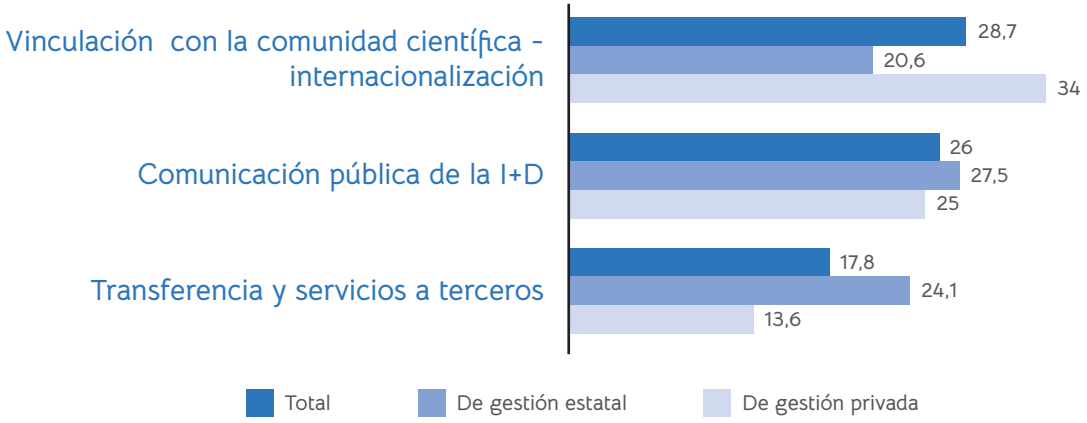
Algunas de las recomendaciones sobre la ***formación y la categorización de los investigadores*** (recibidas por el 49,3% de las instituciones universitarias) han sido:

- Propiciar la formación de recursos humanos orientados a la constitución de equipos de investigación y desarrollo, estables y afincados en la propia Universidad.
- Definir y desarrollar actividades de formación permanente de los docentes e investigadores facilitando su movilidad a centros nacionales e internacionales de excelencia.
- Desarrollar un programa de formación y perfeccionamiento de recursos humanos para la investigación.
- Promover la categorización de los docentes-investigadores con el objetivo de jerarquizar el desarrollo de la función de investigación.

Vinculación de la I+D con el contexto

El 52,1% de las instituciones universitarias bajo análisis han recibido alguna recomendación con relación a la *vinculación de la I+D con el contexto*, que se agruparon en tres categorías: las recomendaciones que se relacionan con la *vinculación con la comunidad científica y la internacionalización* (28,7%, que alcanza el 34% en las privadas), las que refieren a la *comunicación pública de la I+D* (26% de los informes de evaluación externa) y las que implican la *transferencia y servicios a terceros* (17,8%, que alcanza el 24,1% en las de gestión estatal).

Figura 30. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Vinculación de la I+D con el contexto* (%)



La primera categoría, *vinculación con la comunidad científica e internacionalización*, refiere a la participación en redes o en organismos de investigación, es decir, aquella que implica una relación interna con el mismo sistema de ciencia y tecnología. Algunas recomendaciones han sido:

- Potenciar las relaciones interinstitucionales académicas, estimulando las colaboraciones con grupos de trabajo de otras universidades del país y del exterior, y generando programas que faciliten tales colaboraciones.
- Promover la diversificación de actividades y proyectos de investigación científica tecnológica e innovación empleando instrumentos de promoción destinados a la mejora de condiciones sociales, económicas y culturales.
- Fortalecer la coordinación entre los organismos de la Universidad y las agencias de financiación regionales e internacionales.
- Formular una estrategia de internacionalización de la Universidad, en particular fomentando la vinculación de sus docentes investigadores con organizaciones establecidas en otros países del mundo.

En segundo lugar, se encuentra la *comunicación pública de la I+D*; que comprende la difusión de los resultados de las investigaciones al público en general. En este sentido, las instituciones universitarias han recibido recomendaciones, como, por ejemplo:

- Promover la difusión de los resultados de investigación y la producción científica y tecnológica.
- Difundir y potenciar los temas de investigación desarrollados hacia el interior de la Universidad y hacia la comunidad, sistematizando y visibilizando la producción actual.
- Fomentar la publicación de los resultados de las investigaciones.

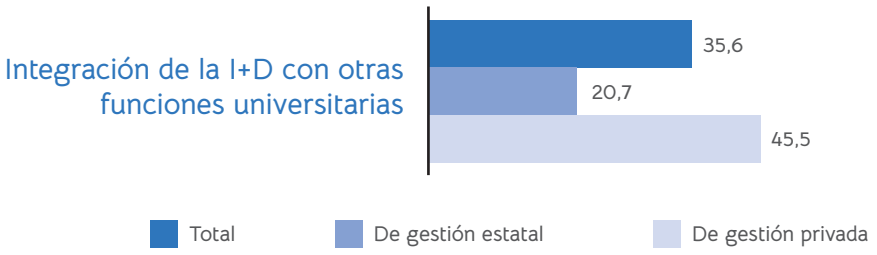
En tercer lugar, se han recomendado cuestiones vinculadas a la *transferencia y servicios a terceros*, que implica una relación con el medio social, es decir, el vínculo de la I+D con actores de la comunidad. Algunas recomendaciones han sido:

- Generar una política específica para invertir en la realización de proyectos de investigación cuya culminación sea la posibilidad de prestación de servicios pagos al medio, que permitan la ampliación de la base de ingresos de la institución.
- Fortalecer los servicios a terceros procurando ampliar las actividades desarrolladas.
- Implementar políticas de estímulo para la transferencia de conocimientos y la prestación de servicios a terceros, potenciando las capacidades instaladas.
- Intensificar la captación de fondos externos destinados a la investigación, mediante acuerdos con instituciones públicas, privadas y empresas, así como a través de fortalecer la transferencia y prestación de servicios a terceros.

Integración de la I+D con otras funciones universitarias

En el 35,6% de los informes de evaluación externa se realiza alguna recomendación vinculada a la *integración de la I+D con otras funciones universitarias*, aspecto que se ha recomendado al 45,5% de las de gestión privada y al 20,7% de las de gestión estatal.

Figura 31. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre la *Integración de la I+D con otras funciones universitarias* (%)



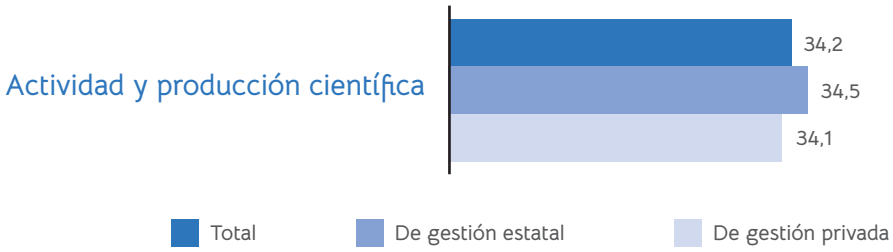
Entre las recomendaciones afines a la *integración de la I+D con otras funciones universitarias* se encuentran:

- Promover una mayor articulación entre las actividades de investigación y extensión, con el objetivo de afianzar y profundizar la vinculación entre ambas funciones, y de los actores sociales involucrados en las mismas.
- Impulsar la articulación e integración de las unidades asociadas con el resto de las actividades académicas que se desarrollan en la Universidad, para contribuir a la formación de recursos humanos y a la transferencia de los resultados de las investigaciones.
- Garantizar la adecuada integración y articulación de las actividades de posgrado, investigación, desarrollo y servicios tecnológicos.
- Concretar la política de investigación a través del fomento e incentivo de la formación de posgrado a nivel de doctorado y a la participación en investigación en relación a la calidad del trabajo desarrollado.

Actividad y producción científica

El 34,2% de los informes analizados cuenta con recomendaciones en relación con la ***actividad y producción científica*** y esto se da en forma pareja entre las instituciones universitarias de gestión estatal y las de gestión privada.

Figura 32. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre la *Actividad y producción científica* (%)



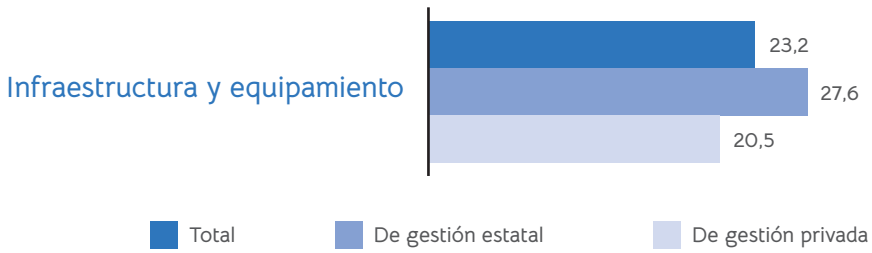
En este subdimensión encontramos recomendaciones relacionadas con la ***actividad y producción científica*** como las siguientes:

- Promover el incremento de publicaciones de resultados en revistas internacionales indexadas, la concreción de patentes de invención en los grupos dedicados al desarrollo tecnológico, y el impacto de las publicaciones propias.
- Intensificar las políticas de promoción de las publicaciones de la producción científica, principalmente en revistas indexadas e incrementar la presentación de ponencias y trabajos en eventos científicos nacionales e internacionales.
- Promover las publicaciones en revistas nacionales e internacionales indexadas y participar en eventos científicos.
- Expandir y consolidar las actividades de CyT apuntando a la generación de conocimiento básico y aplicado, que resulte en publicaciones en revistas reconocidas de alto impacto relativo para cada disciplina y en el desarrollo de productos y tecnologías patentables o transferibles.

Infraestructura y equipamientos para la I+D

En tanto, el 23,3% de las instituciones recibieron recomendaciones referidas a la ***infraestructura y el equipamiento para la I+D***. Como se advierte en la Figura 33, de las 73 instituciones, al 27,6% de las de gestión estatal y al 20,5% de las de gestión privada se les formularon observaciones en esta línea.

Figura 33. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre la *Infraestructura y equipamiento para la I+D* (%)



Algunas recomendaciones sobre *infraestructura y equipamiento* fueron las siguientes:

- Desarrollar infraestructura edilicia que asegure el uso exclusivo de la misma para las actividades de investigación, promoviendo el uso de equipamiento en los laboratorios, y la instalación de gabinetes que permitan que los docentes investigadores lleven adelante sus tareas en las sedes universitarias.
- Planificar acciones conducentes a una adecuada disposición del espacio físico destinado a investigación, teniendo en cuenta la proyección de crecimiento del área y de sus actividades.
- Iniciar acciones orientadas a disponer de infraestructura edilicia de uso exclusivo para actividades de investigación, fortaleciendo el equipamiento de los laboratorios.
- Garantizar tanto los espacios apropiados como la disponibilidad de equipamiento para los laboratorios de investigación y desarrollo, así como el cumplimiento en todos los casos de las normas de seguridad.

Categorías más recurrentes en las recomendaciones de INVESTIGACIÓN

Estructura y procesos de gestión para la I+D es la categoría con mayor porcentaje de instituciones universitarias que han recibido recomendaciones vinculadas a este aspecto: 63% de las instituciones evaluadas.

Le siguen **Incorporación de docentes y estudiantes a la I+D** (53,4%), **la promoción y el fortalecimiento de la I+D** (50,7%), **el financiamiento de la investigación** (49,3%) y **la Formación y categorización de los investigadores** (49,3%).

4

EXTENSIÓN

En el siguiente apartado se analizarán las recomendaciones formuladas por la CONEAU en la dimensión Extensión de los informes de evaluación externa. Se clasificaron en 5 subdimensiones, que representan campos en los cuales se focalizan aspectos inherentes a: gestión de la extensión; políticas para el desarrollo de la función; recursos humanos para la extensión; articulación de la extensión con la docencia y la investigación, y bienestar estudiantil. Cada una de las subdimensiones se ha organizado en hasta seis categorías, que profundizan en las recomendaciones realizadas.

La subdimensión con mayor porcentaje de instituciones en los informes analizados fue gestión de la extensión (83,5%). Le siguen las recomendaciones sobre políticas para el desarrollo de la extensión (56,1%), recursos humanos para la extensión (49,3%), articulación de la extensión con la docencia y la investigación (26,0%), y, por último, bienestar estudiantil (15,0%).

Cabe destacar que, en relación con gestión de la extensión, se evidencia una diferencia en las instituciones de gestión estatal, ya que 28 de las 29 bajo análisis (96,5%) recibieron alguna mención en esta línea. En menor medida, pero con una tendencia similar, en relación a los recursos humanos para la extensión y el bienestar estudiantil, los porcentajes son superiores en las instituciones de gestión estatal (58,6% y 27,5% respectivamente) e inferiores en las de gestión privada (43,1% y 6,8% respectivamente). En tanto, en la dimensión políticas para el desarrollo de la extensión, es mayor el porcentaje de instituciones de gestión privada (59,0%) frente a un 51,7% de las de gestión estatal.

Gestión de la Extensión

Políticas para el desarrollo de la Extensión

Recursos humanos para la Extensión

Articulación de la Extensión con la docencia y la investigación

Bienestar estudiantil

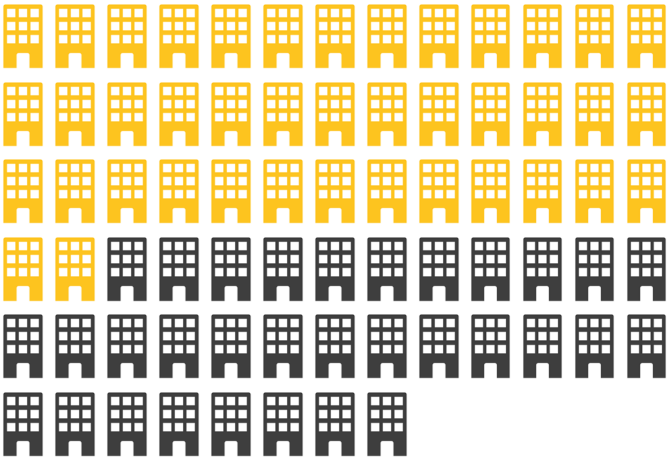
Figura 34. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Extensión*

Gestión de la extensión

61 instituciones = 83,5%

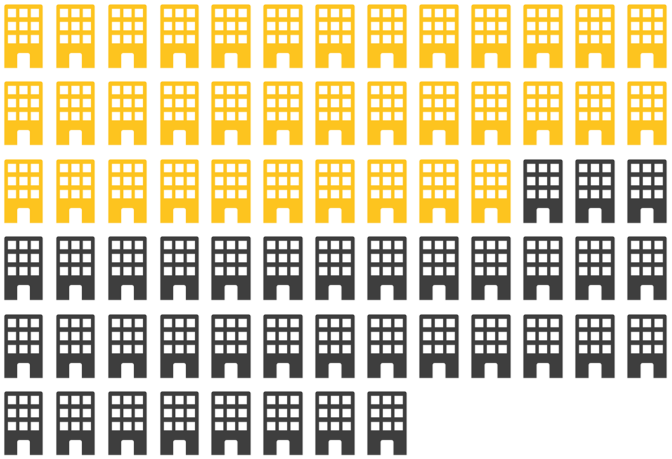
Políticas para le desarrollo de la extensión

41 instituciones = 56,1%



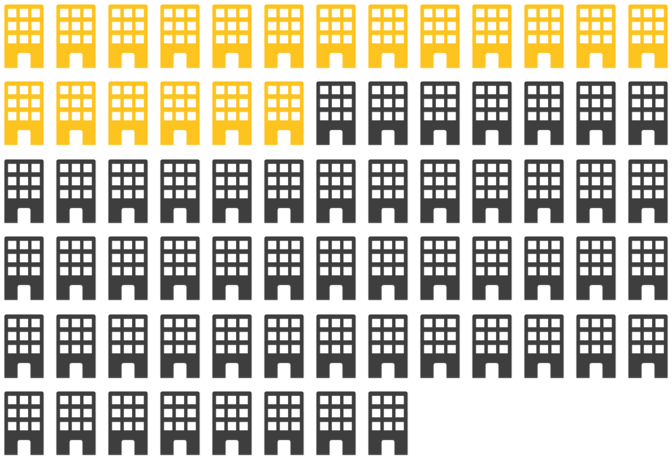
RRHH para la extensión

36 instituciones = 49,3%



Articulación de la extensión con la docencia y la investigación

19 instituciones = 26%



Bienestar estudiantil

11 instituciones = 15%

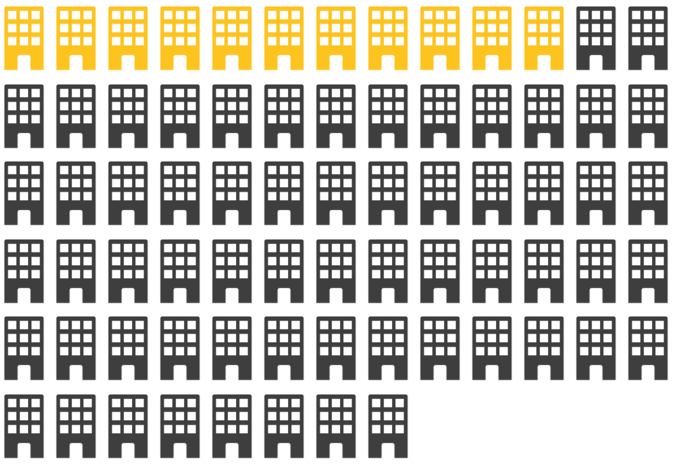
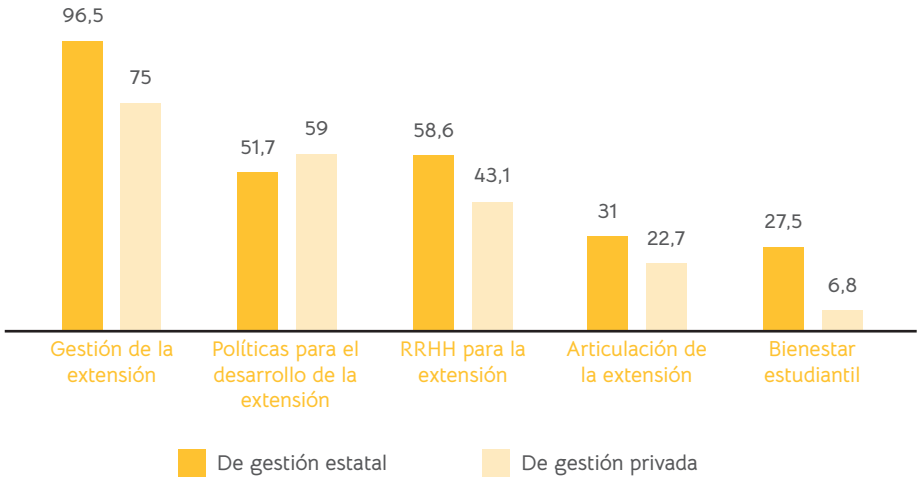


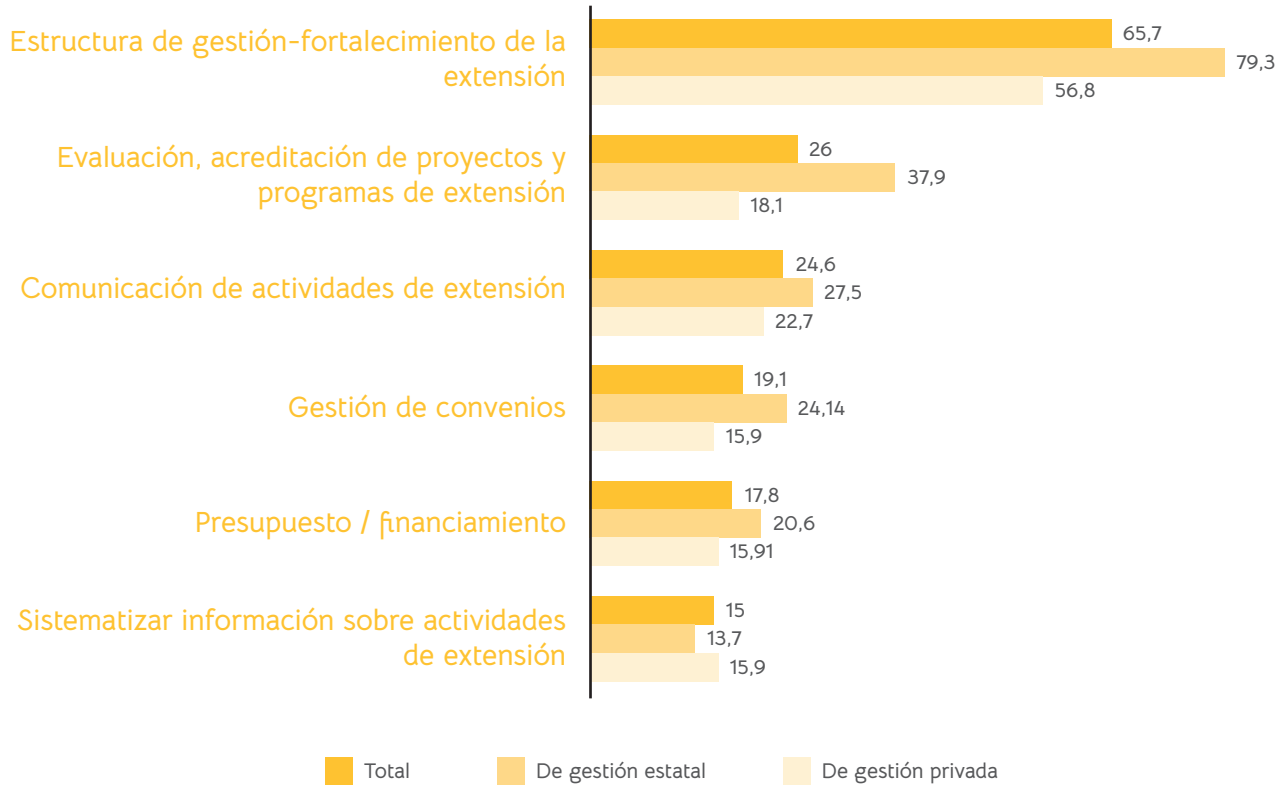
Figura 35. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Extensión*, según sector de gestión (%)



Gestión de la extensión

De las 73 instituciones analizadas, el 83,5% recibió recomendaciones vinculadas a la ***gestión de la extensión***. Como se señaló con anterioridad, entre las instituciones universitarias de gestión estatal, este porcentaje se eleva a un 96,5%, mientras que, entre las de gestión privada ese porcentaje baja al 75%.

Figura 36. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Gestión de la extensión* (%)



En la Figura 36 se puede observar que, de las 73 instituciones aquí estudiadas, el 65,7% recibieron recomendaciones vinculadas a la ***estructura de gestión y el fortalecimiento de la extensión***. Entre las instituciones de gestión estatal, este porcentaje fue mayor llegando al 79,3%; en cambio, entre las de gestión privada, el porcentaje ha sido 56,8%. Algunas recomendaciones fueron:

- Crear una instancia de coordinación de las actividades de extensión para una mayor integración y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Normar en forma general los lineamientos básicos, formatos y elementos de operación de las actividades de extensión y adecuar las definiciones de la función en la normativa vigente.
- Rediseñar la estructura de gestión de la extensión con el fin de evitar la duplicación de funciones.
- Fortalecer la estructura de gestión de la función extensión universitaria, a nivel central y a nivel de cada unidad académica, para la orientación, registro, supervisión y coordinación de actividades de esta función que se desarrollen tanto en la sede como en los anexos.
- Propender a la descentralización de la estructura de la secretaría de extensión universitaria, que permita un desarrollo equilibrado de la función en las diferentes sedes y departamentos.
- Incentivar el desarrollo de la función de extensión en las sedes.
- Promover un desarrollo equilibrado de la función de extensión, atendiendo a la especificidad de los diversos espacios institucionales.
- Crear una instancia de gestión que asuma el rol de coordinar las acciones relativas tanto a la extensión como a la transferencia de conocimientos al medio que realiza la Universidad en su conjunto

Por otra parte, el 26% de las instituciones recibieron recomendaciones propias de la ***evaluación y acreditación de proyectos o programas de extensión***, que aluden especialmente a generar mecanismos e instancias institucionales para el seguimiento sistemático de los programas y proyectos. En este caso, ha sido mayor la proporción de instituciones de gestión estatal (37,9%) que las de gestión privada (18,1%). Algunos ejemplos de estas recomendaciones han sido:

- Desarrollar mecanismos que permitan efectuar seguimientos de los programas y proyectos de extensión en forma centralizada.
- Concretar la creación del observatorio para un seguimiento de los proyectos.

En tanto, se formularon recomendaciones acerca de la ***comunicación de las actividades de extensión***, tanto interna como externa a la institución universitaria, al 24,6% de las 73 instituciones. Las recomendaciones fueron en la siguiente línea:

- Mejorar los mecanismos de promoción y difusión de las convocatorias a proyectos de extensión.
- Fortalecer la difusión de actividades culturales y recreativas al interior de la comunidad universitaria.
- Promover la comunicación y difusión de las actividades de extensión desde una planificación integral, tanto al interior de la Universidad como al exterior.
- Mejorar la comunicación y difusión de las actividades de extensión en forma periódica y sistemática.

En relación con la ***gestión de convenios***, el 19,1% de las instituciones tuvo alguna recomendación en este aspecto, alcanzando al 24,1% de las instituciones de gestión estatal y al 15,9% de las de gestión privada. Se observaron recomendaciones como:

- Implementar una política de convenios interinstitucionales conforme con los lineamientos de un plan de desarrollo institucional.
- Realizar un seguimiento de los convenios suscriptos con el fin de garantizar su ejecución.

- Revisar los circuitos de tramitación de convenios con el fin de agilizar los tiempos y ampliar el acceso al seguimiento de los convenios de los responsables de su gestión.

Al 17,8% de las 73 instituciones se les realizaron observaciones sobre el ***presupuesto y/o financiamiento de la extensión***, llegando a un 20,6% en las instituciones de gestión estatal y un 15,9% en las de gestión privada. Algunas de las recomendaciones sobre este aspecto han sido:

- Procurar, dentro de las posibilidades, la asignación de financiamiento para el apoyo a los proyectos de extensión aprobados en las convocatorias.
- Definir los procedimientos formales para la distribución del presupuesto destinado a la función de extensión, de acuerdo a los requerimientos previstos en el plan de desarrollo institucional.
- Atender las distintas dimensiones asociadas a los problemas de ejecución presupuestaria del área.
- Asignar presupuesto a la organización, promoción de la función académica y de las actividades que se determinen como propias de la política de vinculación con la sociedad.
- Fortalecer los mecanismos de gestión y asignación presupuestaria, así como la articulación de las múltiples instancias que realizan actividades de extensión.

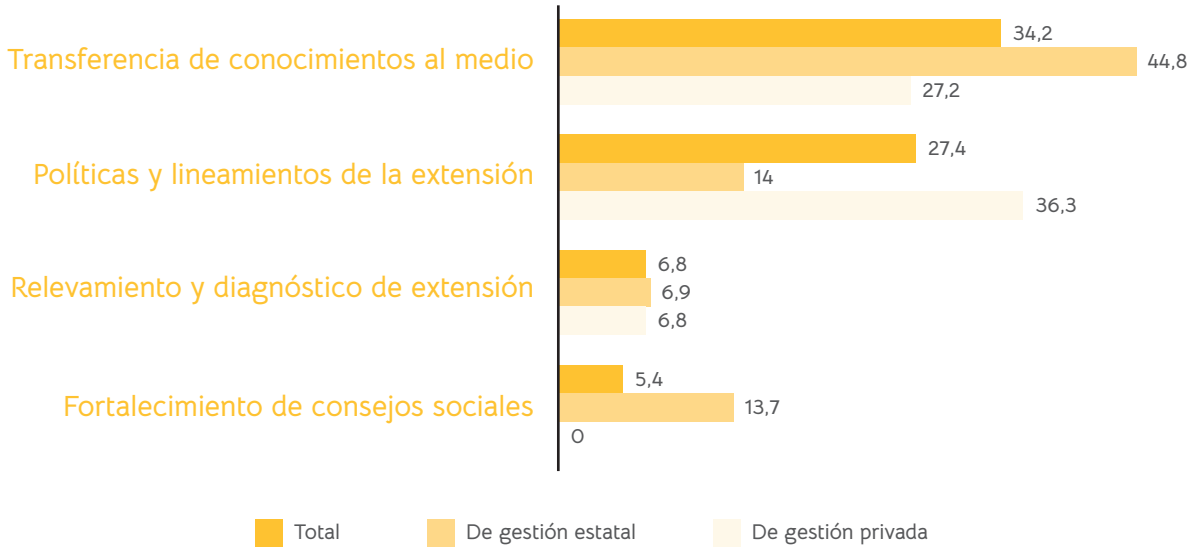
Por último, con relación a ***consolidar y sistematizar información sobre actividades de extensión***, es decir, generar herramientas que permitan estudiar y evaluar los alcances y el impacto de las actividades de esta función sustantiva. En este caso, el 15% de las instituciones bajo análisis recibió alguna recomendación en esta categoría. Se puede observar que fueron el 13,7% de las instituciones de gestión estatal y el 15,9% de las de gestión privada. Las recomendaciones han sido:

- Generar una base de datos de las actividades de extensión, con sus alcances y resultados.
- Sistematizar y documentar las actividades de extensión con el propósito de evaluar resultados e impacto y, a la vez, visibilizar al interior y exterior de la Universidad esta función.
- Avanzar en la sistematización de las actividades de extensión y bienestar estudiantil, vinculación, transferencia, desarrollo de la Universidad y registro de convenios.
- Generar un registro de todas las actividades de extensión.

Políticas para el desarrollo de la extensión

El 56,1% de las instituciones universitarias recibieron recomendaciones sobre ***políticas para el desarrollo de la extensión***, alcanzando el 69% en las instituciones de gestión privada. Esta subdimensión refiere a la transferencia de conocimientos al medio (34,2%), políticas y lineamientos de la función extensión (27,4%), relevamiento y diagnóstico de la extensión (6,8%) y políticas de fortalecimiento de consejos sociales, recomendación que solo han recibido las instituciones de gestión estatal (13,7% de las instituciones de este sector de gestión).

Figura 37. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Políticas para el desarrollo de la extensión* (%)



Un importante número de recomendaciones en esta dimensión se vincula a la ***transferencia de conocimientos al medio*** (34,2%), que refieren, en términos generales, a la vinculación de las instituciones universitarias con organismos estatales y/o privados, o a aspectos referentes a la vinculación tecnológica. Este porcentaje es mayor en las instituciones de gestión privada, llegando al 44,8%. Se observaron recomendaciones como:

- Promover las actividades de vinculación tecnológica en los distintos sectores sociales, capitalizando, en particular, las relaciones construidas con el entramado empresarial con el que se interactúa.
- Profundizar la política de alianzas, acuerdos programáticos y vinculación con actores claves; y ampliarla a otras organizaciones públicas y privadas de la provincia, región y Nación.
- Mejorar la gestión de la vinculación tecnológica, con el propósito de lograr una efectiva transferencia de los conocimientos generados.
- Promover una mirada propositiva hacia la prestación de servicios a terceros como un modo de mejorar la vinculación con los actores productivos de la región.

El 27,4% de las instituciones bajo análisis recibieron recomendaciones sobre ***políticas y lineamientos de la extensión***, que concierne a aspectos que van desde la delimitación y el alcance de la extensión en el proyecto de la institución, hasta la definición de políticas para jerarquizar y consolidar esta función universitaria sustantiva. Cabe destacar que alcanza al 36,3% de las instituciones de gestión privada y al 14% de las de gestión estatal. Dentro de esta categoría encontramos recomendaciones como:

- Generar los espacios de organización institucional a nivel central que jerarquicen y coloquen a la extensión en el plano de importancia que supone su condición de función sustantiva de la Universidad.
- Poner en marcha el plan de mejoras propuesto en el informe de autoevaluación a fin de fortalecer las acciones de extensión hasta aquí desarrolladas.
- Realizar las modificaciones correspondientes para fortalecer la función de extensión universitaria, definiendo su significado institucional.
- Delimitar/precisar el significado y el alcance de la función extensión para la Universidad y definir una política de extensión coherente con la Universidad que se proyecta ser.

- Definir e instituir una política integral para la extensión y la prestación de servicios a la comunidad por parte de la Universidad a fin de lograr una planificada vinculación intra e interinstitucional.
- Revisar la definición y alcances de las políticas de extensión.

Las recomendaciones incluidas en la categoría ***relevamiento y diagnóstico de extensión*** aluden a la cuestión específica de análisis de datos para el diseño de las actividades de la función sustantiva. Estas recomendaciones se han realizado a un bajo porcentaje de instituciones universitarias (6,8%). Algunas recomendaciones han sido:

- Sistematizar las experiencias realizadas y formalizar mediante la documentación correspondiente tanto las acciones y compromisos contraídos con las instituciones y sectores del medio regional, como a nivel interno, en tanto documentación de respaldo de toda función sustantiva.
- Profundizar los diagnósticos territoriales para facilitar el reordenamiento y la articulación de estrategias de extensión, vinculación y transferencia.

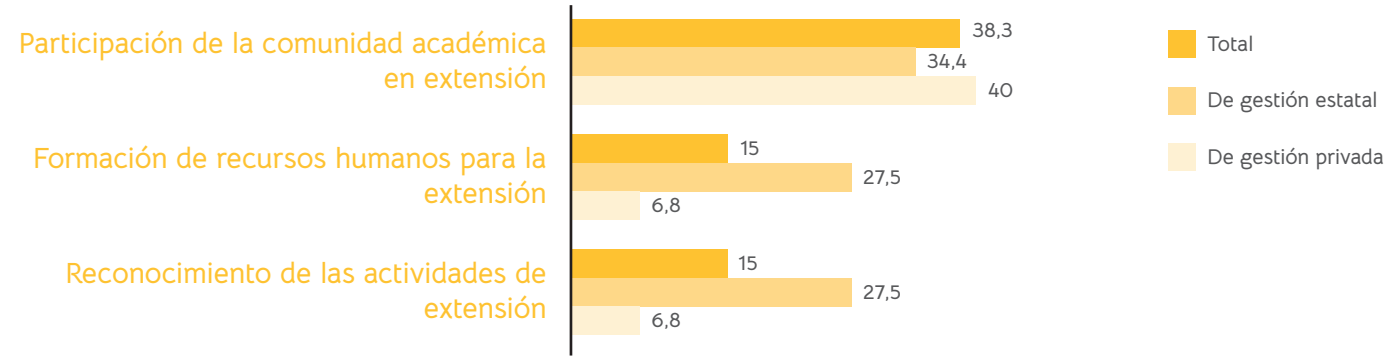
Por último, una mención especial merece la categoría ***fortalecimiento de consejos sociales***, dado que solo hubo recomendaciones en instituciones universitarias de gestión estatal. De las 44 instituciones universitarias de gestión privada ninguna recibió una recomendación en esta línea en sus informes de EE. En las instituciones de gestión estatal el porcentaje fue del 13,7%. Las siguientes son algunas de las recomendaciones sobre este aspecto:

- Alentar el rol del consejo social universitario como ámbito institucional que propicie el diálogo permanente con los actores de la comunidad.
- Analizar la caracterización del consejo social como herramienta institucional de vinculación, considerar la ampliación de sus funciones a la extensión y transferencia, y establecer la normativa pertinente y las pautas de funcionamiento.

Recursos humanos para la extensión

De los informes analizados, el 49,3% recibió alguna recomendación vinculada a los ***recursos humanos para la extensión***. Como se observa en la figura 38, las hemos categorizado en recomendaciones sobre la participación de la comunidad académica en extensión (recibidas por el 38,3% de las instituciones universitarias), la formación de recursos humanos para la extensión (15% de las instituciones universitarias, alcanzando el 27,5% en las de gestión estatal) y los mecanismos para el reconocimiento de las actividades de la función sustantiva bajo análisis (27,5% en las instituciones de gestión estatal y 6,8% en las de gestión privada):

Figura 38. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Recursos humanos para la extensión* (%)



Las recomendaciones sobre la *participación de la comunidad académica en extensión* apuntan a la incorporación de docentes, estudiantes y graduados en las actividades. Con este criterio, se evidenciaron recomendaciones como las siguientes:

- Estimular la mayor participación de docentes e investigadores en actividades de extensión.
- Incentivar la participación de docentes-investigadores y alumnos en proyectos de extensión.
- Analizar la conveniencia de considerar la integración de los alumnos en proyectos de extensión y transferencia.
- Acrecentar la participación de docentes y alumnos en los proyectos o actividades de extensión.

Las recomendaciones que apuntan a la *formación de recursos humanos para la extensión*, es decir, cursos y capacitaciones para la función, se ubican en el centro del gráfico. Como se señaló con anterioridad, el 15% de las instituciones bajo análisis recibieron comentarios en este aspecto; las de gestión estatal en un 27,5% mientras que las de gestión privada en un 6,8%. Algunas recomendaciones en esta categoría han sido:

- Desarrollar una política de formación de recursos humanos en extensión.
- Organizar una política específica de formación interna de recursos humanos para la función.
- Implementar un programa para la formación de capacidades en extensión, como contempla el Estatuto.
- Contar con una política de formación de recursos humanos en gestión que contribuya a la organización, planificación y definición de criterios básicos para la formulación y evaluación de proyectos y programas de extensión y de transferencia, así como también para su administración.

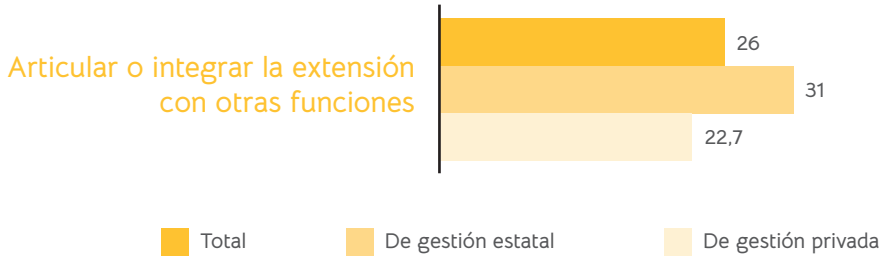
Consecutivamente, en relación con recursos humanos, se hallaron recomendaciones respecto de los *mecanismos de reconocimiento de las actividades de extensión de docentes y estudiantes*. Los porcentajes en este sentido fueron idénticos a los de formación, ya que el 15% de las instituciones en los informes bajo análisis recibieron recomendaciones y el porcentaje mayor corresponde a las instituciones de gestión pública (27,5%) y en menor medida a las de gestión privada (6,8%). Entre esas recomendaciones se encuentran:

- Prever mecanismos de reconocimiento de actividades de extensión, comparables a los que se les otorga a las funciones de docencia e investigación.
- Generar mecanismos para un reconocimiento económico y académico a los integrantes de los equipos de los proyectos de extensión.
- Fortalecer el reconocimiento y valoración de las actividades de extensión y vinculación tecnológica en la evaluación del desempeño docente, así como en lo que respecta a la formación específica de docentes en acciones vinculadas a esta función sustantiva.

Articulación de la extensión con la docencia y la investigación

El 26% de los informes de EE analizados evidencian recomendaciones vinculadas a la *articulación y/o integración de la extensión con las funciones de docencia e investigación* y un aspecto relevante en este sentido es la curricularización de esta función sustantiva.

Figura 39. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Articulación de la extensión con la docencia y la investigación* (%)



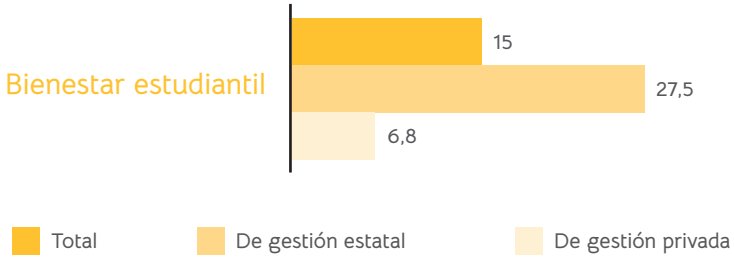
En esta subdimensión contamos con una sola categoría y cabe destacar que el mayor porcentaje de recomendaciones se comprobó en las instituciones de gestión estatal (31%) y en menor medida en las de gestión privada (22,7%), como se puede observar en la figura 39. Algunas recomendaciones han sido:

- Articular la relación entre las funciones de extensión, docencia e investigación, con el objetivo de vincular la formación teórica con la experiencia práctica de los alumnos.
- Procurar una mayor articulación de las actividades de extensión con las funciones de docencia e investigación.
- Avanzar en el propósito de curricularizar las actividades de extensión.

Bienestar estudiantil

En último lugar, con menores porcentajes, se ubican las recomendaciones referidas al ***bienestar estudiantil***; el 15% de las 73 instituciones bajo análisis recibió una recomendación relacionada con dicho aspecto. Se vislumbra una marcada diferencia entre las instituciones de gestión estatal y las privadas, ya que el 27,5% corresponde a las primeras y el 6,8% a las segundas, como se puede observar en la figura 40.

Figura 40. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Bienestar estudiantil* (%)



Las recomendaciones que podemos encontrar en relación con el ***bienestar estudiantil*** son:

- Planificar y desarrollar nuevas acciones relacionadas con el bienestar universitario.
- Desarrollar nuevos programas en relación con el bienestar universitario.
- Realizar un estudio para relevar las necesidades socioeconómicas de los estudiantes, que permita determinar acciones prioritarias.

Categorías más recurrentes en las recomendaciones de EXTENSIÓN

Gestión de la extensión, en sus diferentes aspectos, es la categoría con mayor porcentaje de instituciones universitarias que han recibido recomendaciones: 83,5% de las instituciones evaluadas.
Las recomendaciones sobre las políticas para el desarrollo son las que ocupan el segundo lugar: 56,1% de las instituciones universitarias evaluadas.
Las instituciones universitarias que recibieron recomendaciones sobre Recursos humanos para la extensión llegan al 49,3%.

5

BIBLIOTECA Y CENTROS DE DOCUMENTACIÓN

Para el análisis de las recomendaciones de la dimensión Biblioteca y centros de documentación en los informes de EE se realizó una categorización en 7 subdimensiones. Estas son: vinculación con el usuario; gestión de la/s biblioteca/s; fondos bibliográficos/ colecciones; recursos humanos; publicaciones; infraestructura edilicia y equipamiento informático, y, por último, redes y cooperación.

De las 73 instituciones universitarias, el 72,6% recibió alguna recomendación relacionada con la vinculación con el usuario. Asimismo, el 69,8% de las instituciones cuenta con recomendaciones sobre gestión de la/s biblioteca/s y el 68,4% sobre los fondos bibliográficos y colecciones. Les siguen las recomendaciones sobre recursos humanos de la/s biblioteca/s (60,2%), publicaciones (47,9%), infraestructura edilicia y equipamiento informático (38,3%) y redes y cooperación (31,5%). Como muestra la Figura 42, si bien hay algunas diferencias porcentuales entre las instituciones de gestión estatal y las de gestión privada respecto a las recomendaciones sobre Biblioteca y centros de documentación, no son significativas.

Vinculación con el usuario

Gestión de la/s Biblioteca/s

Fondos bibliográficos/ Colecciones

Recursos humanos de la/s Biblioteca/s

Publicaciones

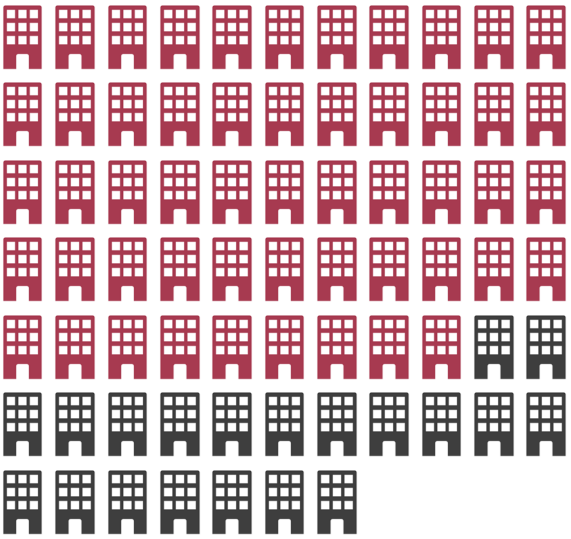
Infraestructura edilicia y equipamiento informático

Redes y cooperación

Figura 41. Instituciones universitarias según recomendaciones en cada subdimensión de *Biblioteca y centros de documentación*

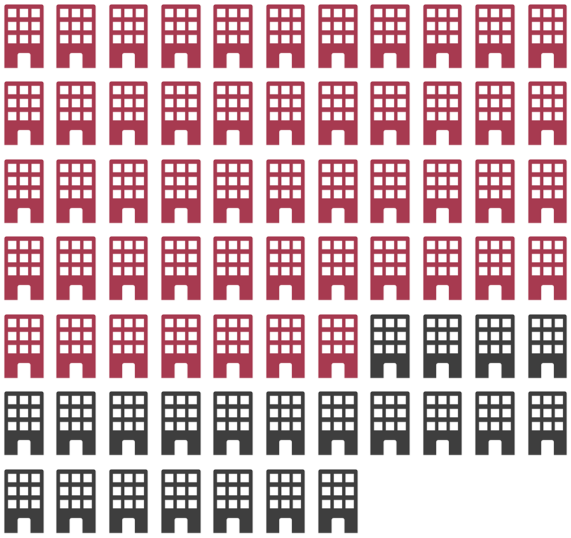
Vinculación con el usuario

53 instituciones = 72,6%



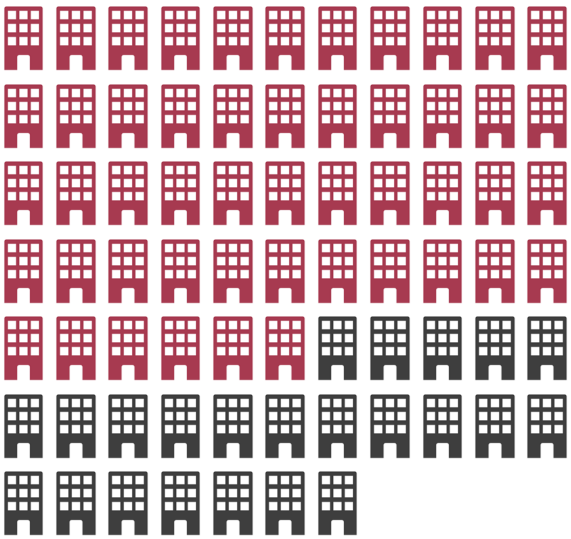
Gestión de la biblioteca

51 instituciones = 69,8%



Fondos bibliográficos / Colecciones

50 instituciones = 68,4%



Recursos humanos

44 instituciones = 60,2%

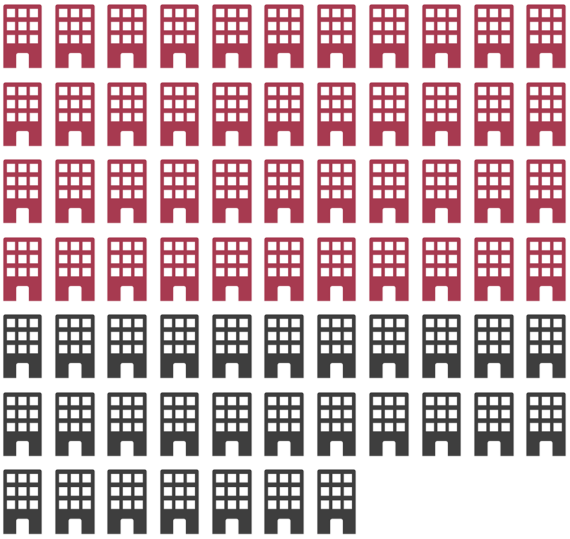
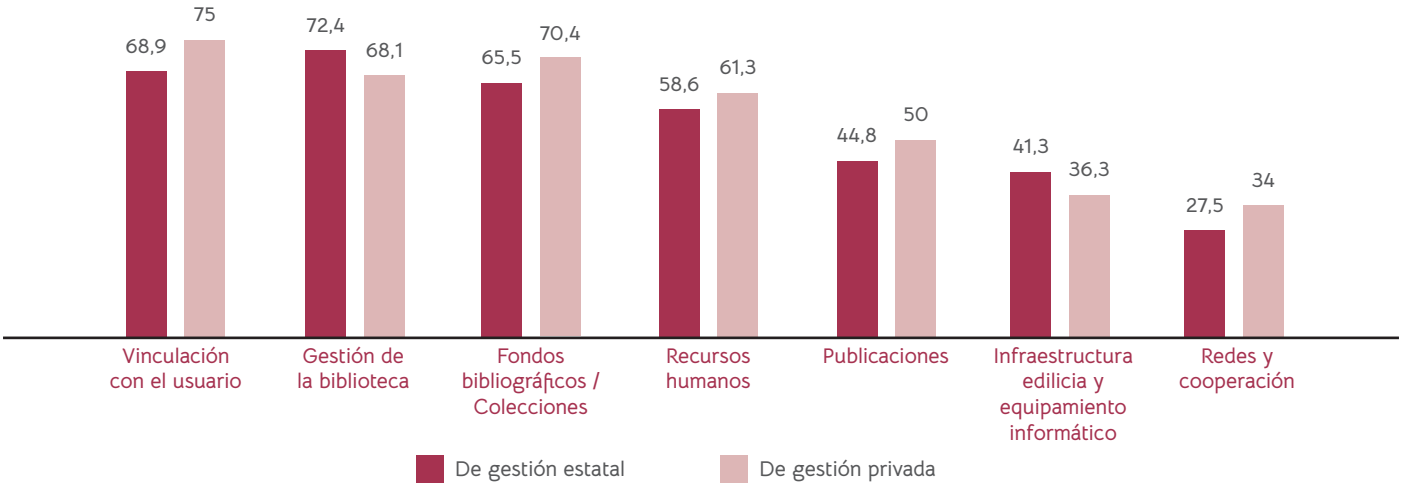


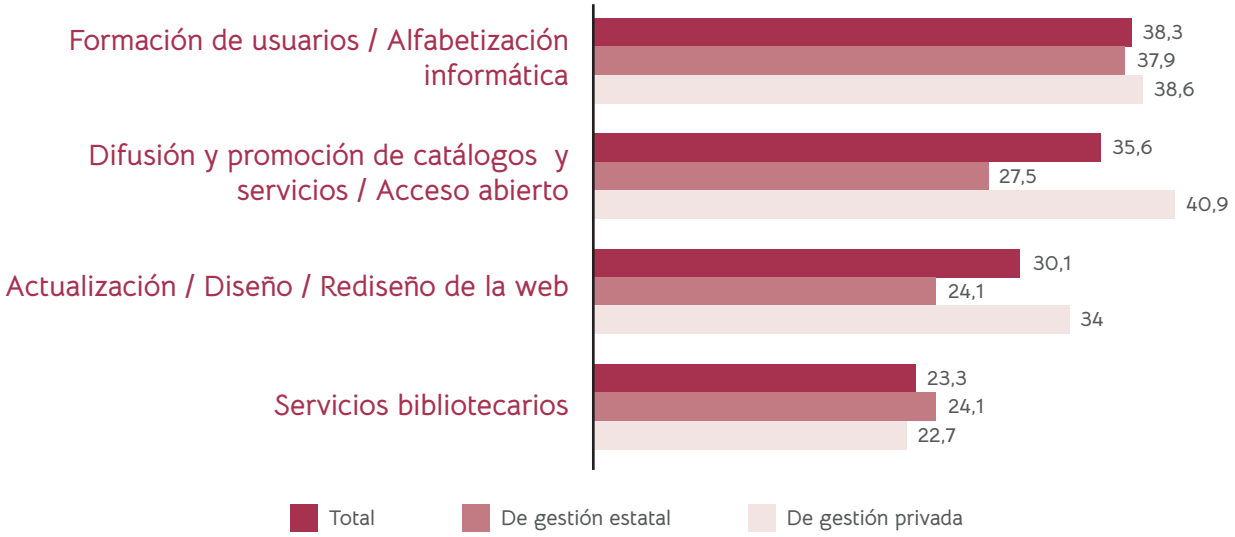
Figura 42. Instituciones universitarias que recibieron recomendaciones en cada subdimensión de *Biblioteca/s y centros de documentación*, según sector de gestión (%)



Vinculación con los usuarios

El 72,6% de las instituciones universitarias ha recibido alguna recomendación sobre la vinculación de sus bibliotecas con los usuarios. Bajo esta subdimensión se han agrupado, como muestra la Figura 43, diversas recomendaciones que refieren a acciones y servicios para facilitar al usuario el uso de las bibliotecas. La mayoría de estas categorías –salvo algunas agrupadas en servicios bibliotecarios, como los horarios de atención al público– se vinculan a los recursos de los que deben disponer los usuarios para el uso digital o virtual de la biblioteca.

Figura 43. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Vinculación de biblioteca/s con los usuarios* (%)



Al 38,3% se le realizó alguna recomendación sobre la ***formación de los usuarios y la alfabetización informática***, de modo de mejorar las posibilidades de los usuarios para el uso de la biblioteca. Algunas recomendaciones han sido:

- Encarar un programa de alfabetización informacional desde la biblioteca en articulación con las secretarías, para alentar el mayor uso y consumo de los recursos electrónicos.
- Expandir el programa de alfabetización informacional incluyendo a todos los usuarios.
- Potenciar los cursos de formación de usuarios de todos los niveles, inclusive docentes e investigadores, para lograr un máximo aprovechamiento de los recursos documentales disponibles en línea y a texto completo.
- Afianzar los talleres de alfabetización informacional desde la biblioteca, para los distintos niveles de usuarios.

El 35,6% de los informes contiene alguna recomendación referida a la ***difusión y promoción de catálogos y servicios y al acceso abierto***, siendo este número mayor en las instituciones de gestión privada (40,9%) que en las de gestión estatal (27,5). En cuanto a la promoción de los catálogos y servicios de la biblioteca, se recomendó:

- Organizar y poner en marcha campañas de difusión y promoción de los servicios y productos de las bibliotecas.
- Promover el uso de los servicios que brinda la biblioteca entre docentes e investigadores.
- Ampliar la difusión de las colecciones especiales que el sistema de bibliotecas contiene.

En tanto otras recomendaciones se vinculan con el *acceso abierto*, que implica la disponibilidad gratuita para los usuarios del acceso a textos completos o artículos científicos que circulan únicamente en publicaciones de suscripción. En relación con esto se observan recomendaciones como:

- Adoptar acceso abierto a la colección bibliográfica y ampliar los servicios prestados de acuerdo con las formas de uso actuales.
- Desarrollar vías de edición digital como alternativa a la impresa e incorporar más títulos a la biblioteca digital para acceso abierto.

Al 30,1% se le recomendó *actualizar el sitio web de la biblioteca* en función de dar visibilidad y de mejorar la vinculación con los usuarios. Este porcentaje fue menor en las instituciones de gestión estatal (24,1%) y mayor en las de gestión privada (34%).

Algunas recomendaciones sobre la actualización, el diseño y el rediseño han sido:

- Optimizar los sitios web de las bibliotecas, en especial el portal de bibliotecas, sistematizando los recursos destinados a la búsqueda de información y promoviendo mayor participación de los usuarios.
- Actualizar y completar la información de la página web para convertirla en una herramienta de comunicación y difusión de los servicios, aprovechando además las herramientas de la web.
- Dar mayor visibilidad al sitio web de la biblioteca. Es necesario mejorar este espacio web con el fin de que se convierta en un medio de comunicación permanente con los usuarios.
- Garantizar que el sistema de biblioteca desarrollado se actualice periódicamente.
- Adecuar el sistema de gestión informática a las necesidades del área.

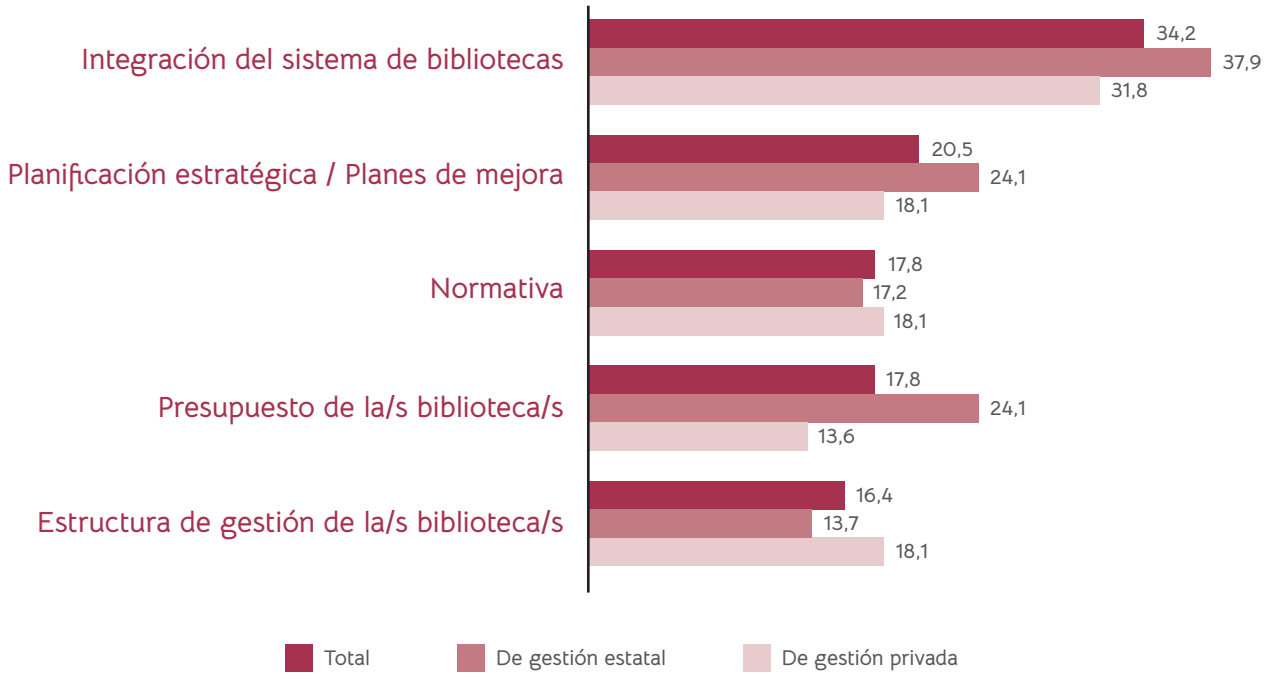
Por último, el 23,3% de las instituciones bajo análisis recibió recomendaciones sobre los *servicios bibliotecarios*; las mismas son muy disímiles, ya que implican desde ampliar el horario de atención de la biblioteca, hasta mejorar los servicios ofrecidos o actualizarlos de acuerdo a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs). En algunos casos las recomendaciones vinculadas a mejorar los servicios bibliotecarios se dirigieron a promover el acceso de los usuarios en línea. Si bien todas las categorías de la vinculación con los usuarios refieren a mejoras en los servicios, en esta categoría se agruparon aquellas que remiten a la suma de nuevos servicios para optimizar la relación con los usuarios. Algunas recomendaciones han sido:

- Desarrollar nuevos servicios bibliotecarios que permitan fortalecer el vínculo con los usuarios, integrando los recursos disponibles con los planes de estudio e impulsando acciones de alfabetización informacional.
- Extender el horario de atención de la biblioteca conforme el perfil del alumnado de carreras de posgrado.
- Lanzar el Catálogo Abierto de Acceso Público (OPAC) de la biblioteca para consulta y servicios al usuario, y mejorar las prestaciones del catálogo interno, ajustando funcionalidades inconsistentes.
- Formular un proceso de reingeniería de los servicios bibliotecarios basado en las tecnologías de información y comunicación, que además de mejorar los existentes, promueva la implementación de nuevos servicios al usuario en línea.
- Optimizar el acceso a los servicios en línea con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario.

Gestión de la/s biblioteca/s

El 69,8% de los 73 informes que se han relevado, contienen recomendaciones afines a la gestión de la/s biblioteca/s. En la Figura 44 se evidencia la distribución de las instituciones universitarias según las cinco categorías en las que se agruparon estas recomendaciones: integración del sistema de bibliotecas (34,2%), planificación estratégica y planes de mejora (20,5%), normativa de biblioteca/s (17,8%), presupuesto de biblioteca/s (17,8%) y estructura de la/s biblioteca/s (16,4%).

Figura 44. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Gestión de la/s biblioteca/s* (%)



El número más importante de recomendaciones en esta dimensión se vincula a la ***integración del sistema de biblioteca/s*** de los distintos sistemas (34,2%). Cabe destacar que el 37,9% corresponde a instituciones de gestión estatal y el 31,8% a instituciones de gestión privada. Las recomendaciones en esta categoría fueron en consonancia con las siguientes:

- Desarrollar un sistema que unifique las colecciones bibliográficas del grado y posgrado en los servicios de bibliotecas existentes, con el fin de racionalizar los recursos disponibles y de igualar el acceso a los mismos por parte de toda la comunidad universitaria.
- Conformar un núcleo de políticas comunes que conviertan bibliotecas aisladas en un sistema de información bibliotecario, para ampliar la disponibilidad de recursos.
- Avanzar hacia la conformación de un sistema centralizado de bibliotecas, a través de una biblioteca que actúe como nodo coordinador.
- Implementar políticas orientadas a la articulación de todo el sistema de bibliotecas desde el punto de vista administrativo, técnico y operativo.
- Avanzar en la aplicación completa de los módulos del sistema integrado de gestión bibliotecaria y en la interoperabilidad con otros sistemas.
- Mejorar la articulación de la biblioteca central con las bibliotecas de las sedes y delegaciones, particularmente en términos de asesoramiento técnico, capacitación y fortalecimiento de los canales de comunicación.

Asimismo, el 20,5% de las recomendaciones corresponden a aspectos afines a la ***planificación estratégica/planes de mejora***. Las recomendaciones están en línea con los que se desarrollan a continuación:

- Conformar un sistema de bibliotecas de la Universidad, definiendo políticas generales y planes de desarrollo a largo plazo que contemplen los principales objetivos académicos, científicos y de inserción comunitaria definidos en el proyecto institucional.
- Formular un plan estratégico que involucre a todas las bibliotecas de la Universidad y que defina los objetivos de mediano y largo plazo, coherentes con los objetivos estratégicos de la institución.
- Desarrollar un plan estratégico que permita establecer líneas de acción en busca de la calidad y la mejora continua de los servicios.

El 17,8% de las recomendaciones corresponden a aspectos de ***normativa***, que incluyen a los manuales de procedimientos que se utilizan en las bibliotecas o pautas específicas de la gestión de las bibliotecas. Las instituciones de gestión estatal y las de gestión privada contaron con porcentajes muy similares (17,2% y 18,1% respectivamente). Algunas de las recomendaciones han sido:

- Instituir las normativas necesarias para el funcionamiento de los distintos servicios.
- Actualizar el reglamento conforme a la reestructuración que está atravesando la biblioteca.
- Implementar acciones para la elaboración de los manuales de procedimientos para todas las áreas de la biblioteca.
- Revisar el reglamento de biblioteca y contemplar la inclusión de todos los servicios brindados a la comunidad de usuarios.
- Completar la redacción de los reglamentos faltantes de algunos servicios, contemplando normativas de plagio y uso legal y justo de los materiales.

Por otra parte, el 17,8% de las instituciones universitarias han recibido recomendaciones propias del ***presupuesto para la/s biblioteca/s.*** Entre las recomendaciones encontramos:

- Incorporar en el presupuesto de la institución un rubro específico destinado a biblioteca, que permita atender todos los aspectos que favorezcan su crecimiento y modernización.
- Dotar a la biblioteca de presupuesto propio para favorecer la planificación y desarrollo de políticas de extensión, adquisición bibliográfica y capacitación.
- Sentar las bases presupuestarias que permitan una gestión de la colección coherente y permanente.
- Dotar a la biblioteca de presupuesto específico para el desarrollo de la colección.

En el caso de las recomendaciones en torno a la ***estructura de la gestión de la/s biblioteca/s***, al 16,4% de las 73 instituciones universitarias se les consigna alguna referencia a estos aspectos. Las recomendaciones han sido:

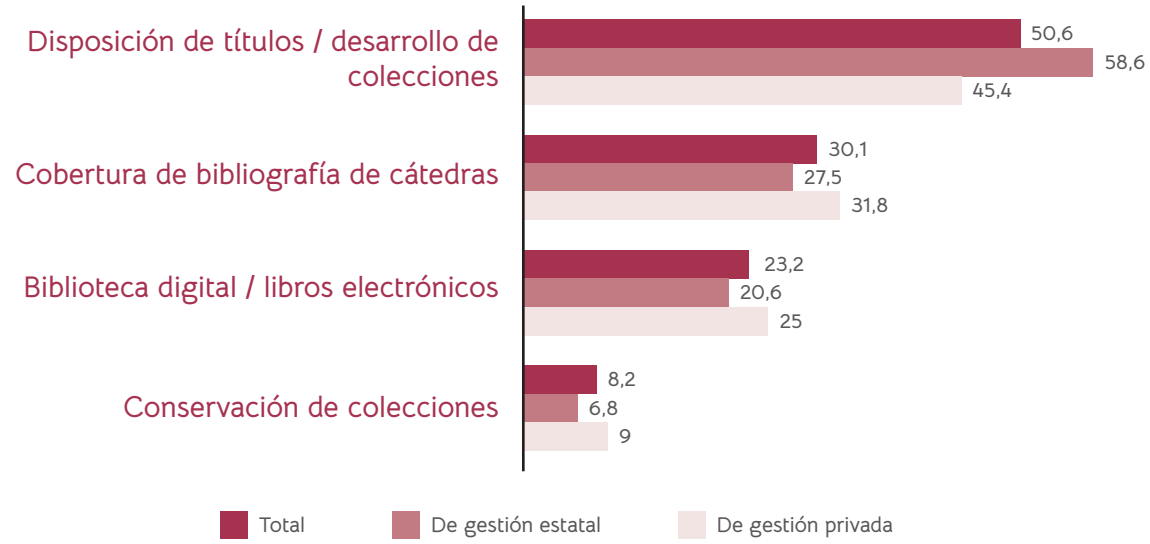
- Establecer una estructura orgánico-funcional definida donde se reconozcan los distintos niveles de responsabilidad que se encuentran por debajo de la dirección.
- Profundizar el rol de la comisión técnica de bibliotecas como entidad clave para el fortalecimiento del sistema de bibliotecas y la sinergia en la concreción de los objetivos.
- Considerar la generación de estructuras de gestión intermedias en el organigrama del sistema de bibliotecas.
- Establecer una estructura orgánico-funcional que garantice la presencia de profesionales bibliotecarios y los mecanismos de cobertura inmediata de cargos, especialmente los de gestión.

Fondos bibliográficos y colecciones

El 68,4% de las 73 instituciones universitarias bajo análisis contaron con recomendaciones sobre los *fondos bibliográficos/colecciones* de las bibliotecas, es decir, los libros y/o materiales con los que cuenta la biblioteca. El 70,4% de las instituciones de gestión privada y el 65,5% de las universidades de gestión estatal recibieron dichas recomendaciones.

Cabe destacar que en esta subdimensión se clasificaron las recomendaciones en cuatro categorías. Como puede observarse en la figura 45, refieren a la disposición de los títulos y el desarrollo de colecciones (50,6%), la cobertura de la bibliografía de cátedras (30,1%), la biblioteca digital y los libros electrónicos (23,2%) y la conservación de las colecciones (8,2%).

Figura 45. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Fondos bibliográficos y colecciones* (%)



El 50,6% recibieron recomendaciones vinculadas a ampliar la ***disposición de títulos y el desarrollo de colecciones***, siendo el porcentaje mayor en las instituciones de gestión estatal (58,6%). En este sentido, las recomendaciones han sido:

- Fomentar la actualización permanente de las colecciones, sea esta requerida por reemplazo, nuevos campos disciplinares o demandas de nuevas ofertas académicas.
- Agilizar los procesos de adquisición bibliográfica.
- Definir e implementar un plan de desarrollo de colecciones, con intervención de las autoridades de las carreras y otros actores, dotando al sistema de bibliotecas de un presupuesto acorde para cubrir las carencias y necesidades en infraestructura y equipamiento informático.
- Promover un programa de gestión de colecciones del sistema de bibliotecas, definiendo criterios generales para la adquisición de bibliografía y asignando un presupuesto estable que permita planificarla y concretarla.
- Incrementar el fondo bibliográfico, desarrollando las colecciones sobre la base de una mayor disposición de títulos de la bibliografía básica, conservando el grado de actualización, y teniendo en cuenta las distintas carreras y orientaciones académicas.
- Definir una política con relación a la compra de materiales bibliográficos, que contemple las necesidades de las unidades académicas y de la Universidad como un todo.

En tanto el 30,1% de las recomendaciones se refieren a la *cobertura de la bibliografía de cátedras,* lo que implica que las instituciones tienen que contar en su fondo bibliográfico con los materiales de la bibliografía obligatoria para facilitar su uso. Los requerimientos en este sentido fueron recibidos por el 31,8% de las instituciones de gestión privada, mientras que el porcentaje fue del 27,5% en las de gestión estatal. Se han recomendado cuestiones como:

- Continuar con el proceso de mejoras para consolidar una biblioteca que cubra satisfactoriamente las necesidades de la comunidad académica, teniendo en cuenta la colección de grado, posgrado e investigación, así como la conformación del núcleo básico de publicaciones periódicas perteneciente a cada área.
- Realizar un seguimiento anual de la bibliografía utilizada por las distintas asignaturas para que esté disponible para los alumnos, docentes e investigadores de la Universidad.
- Implementar un plan de desarrollo de colecciones aplicando criterios respecto de la cobertura de bibliografía y estándares internacionales.
- Incrementar la bibliografía básica recomendada por los docentes en los programas de estudio y establecer una política para el desarrollo de las colecciones.

Otro aspecto fundamental de los fondos bibliográficos es lo inherente a la ***biblioteca digital***; cabe destacar que se trata de una herramienta tecnológica que permite acceder a contenidos y que en los últimos años ha cobrado mayor relevancia dentro del sistema. Tal es así que el 23,2% de las instituciones cuentan con recomendaciones sobre libros electrónicos y biblioteca digital, siendo los porcentajes similares entre instituciones de gestión privada y de gestión estatal (25% y 20,6% respectivamente). Algunos requerimientos han sido:

- Intensificar las acciones para poner en funcionamiento la biblioteca digital, asegurando el alcance de sus servicios para todos los centros de aprendizaje universitario.
- Promover la adquisición de dispositivos, plataformas y libros electrónicos en las modalidades más convenientes y adecuadas para cada unidad académica.
- Establecer procedimientos uniformes para el desarrollo de la biblioteca digital.
- Promover el desarrollo de la colección y los servicios, considerando tener una mayor disposición de títulos de la bibliografía básica y la suscripción de plataformas de libros electrónicos.

Por último, el 8,2% de las instituciones reciben recomendaciones sobre la ***conservación de colecciones***. En esta categoría se recomendó:

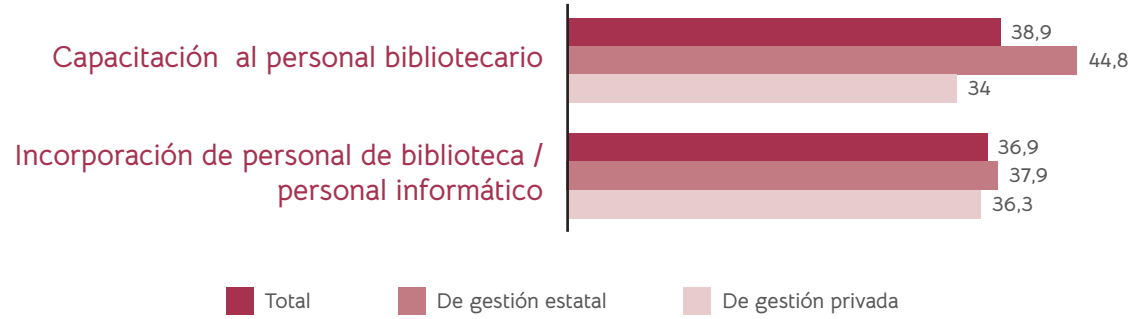
- Fomentar la toma de conciencia sobre la conservación de las colecciones bibliográficas, desarrollando planes y prácticas específicas.
- Establecer políticas de conservación preventiva de colecciones y capacitar al personal en esta área.
- Prever las condiciones ambientales necesarias para la preservación a largo plazo de las colecciones universitarias.
- Instrumentar políticas de conservación de la colección.

Recursos humanos de la/s biblioteca/s

En el 60,2% de los informes de evaluación externa se realiza alguna recomendación vinculada a los recursos humanos de la/s biblioteca/s y no se presentan diferencias significativas entre instituciones de gestión privada y gestión estatal.

Esta categoría, que se encuentra presente en otras dimensiones del presente informe, en la dimensión biblioteca refiere específicamente a la capacitación al personal bibliotecario y al incremento del personal, tanto del área como de informática dado que es un apoyo fundamental de asistencia para la función. En la figura 46 se puede observar el detalle de la información.

Figura 46. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Recursos humanos de la/s biblioteca/s (%)*



Los números son muy parejos en ambas categorías, siendo levemente superiores en ***capacitación al personal bibliotecario*** (38,9%). En esta última, el 44,8% de las recomendaciones corresponde a instituciones de gestión estatal y el 34% a instituciones de gestión privada. Las recomendaciones han seguido las siguientes líneas:

- Capacitar al personal bibliotecario en el uso de la información digital y servicios a distancia, tales como los disponibles en la biblioteca electrónica de Ciencia y Tecnología del MINCYT, para incrementar los servicios existentes.
- Propiciar la formación y actualización del personal de la biblioteca.
- Capacitar al personal bibliotecario en tendencias actuales de normativa de procesamiento técnico y desarrollo de repositorios.
- Promover acciones tendientes a la capacitación bibliotecológica del personal con el objetivo de cualificar el trabajo bibliotecario y propender a una mejora en los productos y servicios ofrecidos.
- Desplegar un programa de capacitación para formar bibliotecarios especializados en buscar, gestionar, organizar y evaluar la información recogida en fuentes diversas.

En lo referente a la ***incorporación de personal de biblioteca y personal informático***, el 36,9% de los 73 informes de evaluación externa hicieron recomendaciones al respecto. Las recomendaciones se refieren a los siguientes aspectos:

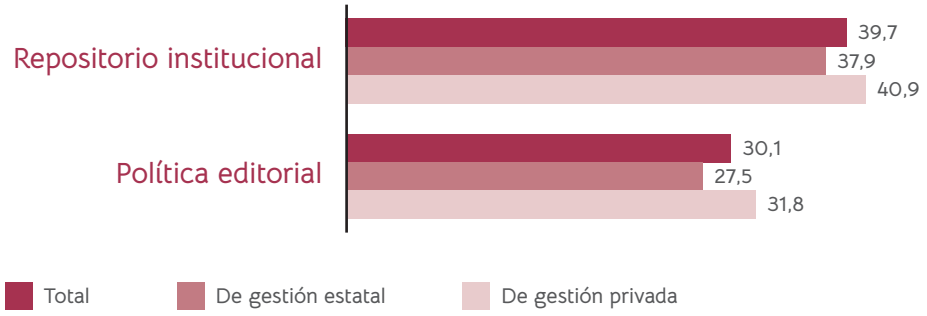
- Disponer del personal suficiente en calidad y cantidad para cumplir con la oferta de servicios y los objetivos de desarrollo institucional.
- Incorporar profesionales informáticos a la planta de la biblioteca.
- Fortalecer la dotación de personal de la biblioteca para poder dar respuesta adecuada a la demanda de los servicios y productos documentales de todos los niveles de usuarios.
- Incrementar la cantidad de personal, incorporando profesionales bibliotecarios.

Publicaciones de la institución universitaria

El 47,9% de las instituciones universitarias recibió alguna recomendación sobre las publicaciones, el 44,8% de gestión estatal y el 50% de gestión privada.

Asimismo, como puede observarse en la figura 47, la dimensión publicaciones remite tanto al repositorio institucional como a la política editorial de la institución; este último implica la posibilidad de acceder a los resultados de las tesis, los trabajos o las investigaciones científicas de la institución.

Figura 47. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Publicaciones (%)*



La mayor parte de las instituciones, tanto de gestión estatal como privada, recibe recomendaciones sobre el ***repositorio institucional*** (39,7%). Esta categoría refiere a la búsqueda de dar accesibilidad a los datos primarios, trabajos y publicaciones resultantes de las investigaciones de las instituciones. El objetivo es dotar de visibilidad (tanto nacional como internacional) a la producción científico-tecnológica del sistema universitario. Las recomendaciones han sido:

- Desarrollar un proyecto de repositorio institucional donde publicar en acceso abierto las tesis y trabajos de investigación.
- Implementar el repositorio institucional de la Universidad.
- Incluir en la biblioteca digital la producción científico-tecnológica resultante del trabajo, formación y/o proyectos, de acuerdo a Ley 26899 de Repositorios Digitales Institucionales.
- Implementar en el corto plazo el repositorio institucional de la Universidad para dar cumplimiento a los marcos legales vigentes y disponer de una herramienta estratégica de difusión y visibilidad de toda la producción intelectual.
- Desarrollar el repositorio institucional.

Por su parte, el 30,1% de las instituciones universitarias, que suelen tener una editorial propia, reciben recomendaciones sobre la ***política editorial***. Las recomendaciones en este sentido fueron:

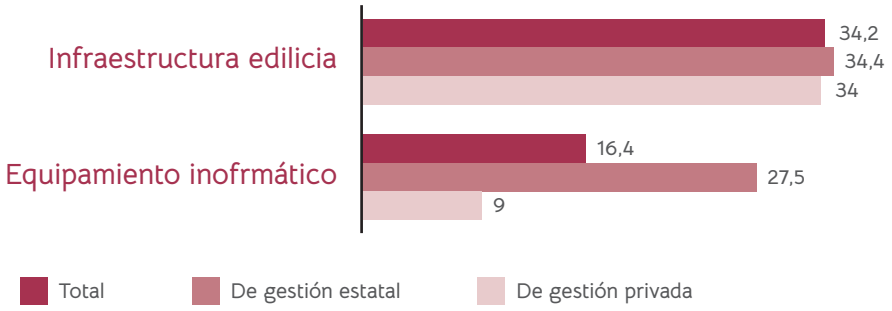
- Hacer más visible la política y planificación de la editorial.
- Impulsar la actividad editorial encarada a través de acciones de fortalecimiento y ampliación del trabajo articulado con secretarías y departamentos.
- Constituir un comité responsable de la planificación de líneas editoriales prioritarias y promover la edición digital bajo estándares de calidad internacionales.
- Unificar el área de publicaciones y editorial y generar una política editorial explícita, con un cuerpo profesional a cargo y una estrategia de difusión que visibilice la producción intelectual desde el contexto institucional.

Infraestructura edilicia y equipamiento informático de la/s biblioteca/s

Como se ha visto, las recomendaciones sobre infraestructura también fueron incluidas en otras dimensiones del informe. En este apartado se hace referencia únicamente a aspectos vinculados a la infraestructura edilicia y el equipamiento informático de la/s biblioteca/s.

El 38,3% de las instituciones incluidas en los 73 informes de evaluación externa recogieron recomendaciones sobre aspectos de infraestructura edilicia y equipamiento informático, siendo mayor el número de las instituciones de gestión estatal (41,3%) que las de gestión privada (36,3%).

Figura 48. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Infraestructura edilicia y equipamiento informático de la/s biblioteca/s (%)*



Como se puede observar en la figura 48, el 34,2% de las instituciones recibieron recomendaciones en relación con la ***infraestructura edilicia***, siendo los porcentajes similares entre instituciones de gestión privada y de gestión estatal. Los requerimientos de infraestructura edilicia refieren tanto a mejorar los espacios físicos, como adoptar determinado tipo de sistema de estanterías, o lograr que las diferentes bibliotecas de las instituciones cuenten con las mismas condiciones físicas para brindar los servicios básicos a los usuarios (salas de lectura, con luz y espacios suficientes). En este sentido, las recomendaciones han sido:

- Mejorar la infraestructura edilicia de las bibliotecas que lo requieren a fin de asegurar espacios apropiados y desarrollar un plan de acción que permita actualizar el equipamiento disponible.
- Adecuar los espacios de lectura para los usuarios.
- Dotar a las bibliotecas de mayor espacio para el almacenamiento de libros y otros documentos.
- Mejorar el espacio de las bibliotecas en sus diferentes sedes.

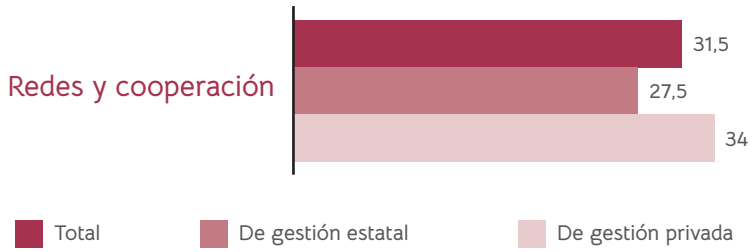
Sobre el ***equipamiento informático*** el porcentaje es considerablemente menor: recibieron recomendaciones sobre este aspecto el 16,4% de las instituciones. Un guarismo considerable corresponde a instituciones de gestión estatal (27,5) y un porcentaje menor a las instituciones de gestión privada (9%). Las recomendaciones han sido en este sentido:

- Actualizar el equipamiento informático destinado tanto a usuarios como al personal, y renovarlo periódicamente.
- Prever una actualización y/o renovación del parque informático para ampliar y sostener los servicios a la comunidad, incluyendo una mejora en los accesos a Internet y wifi.
- Actualizar e incrementar el equipamiento informático correspondiente al personal de las bibliotecas y los usuarios. Mejorar la conexión a Internet y el servicio wifi en todas las bibliotecas.

Redes y cooperación de biblioteca/s

Por último, se les recomendó al 31,5% de las instituciones promover o ampliar la integración de la/s biblioteca/s a redes nacionales o internacionales, con cifras parejas para las de gestión estatal y las de gestión privada.

Figura 49. Instituciones universitarias según recomendaciones sobre *Redes y cooperación de biblioteca* (%)



Como se observa en la figura 49, el 34% de las instituciones de gestión privada recibió recomendaciones sobre la participación en redes y la cooperación, mientras esto sucedió en el 27,5% las de gestión estatal. Las recomendaciones en este aspecto han sido:

- Promover la integración del sistema de bibliotecas de la Universidad a redes nacionales de bibliotecas por especialidad.
- Ampliar la participación de la biblioteca en las redes cooperativas que sean de provecho para la Universidad.
- Promover la cooperación con redes de bibliotecas universitarias nacionales e internacionales.
- Relevar, evaluar y suscribir plataformas de libros y revistas electrónicos que complementen los accesos brindados.

Categorías más recurrentes en las recomendaciones de BIBLIOTECA. CENTROS DE DOCUMENTACIÓN

La **vinculación con el usuario** es la categoría con mayor porcentaje de instituciones universitarias que han recibido recomendaciones en alguno de sus aspectos: 72,6 % de las instituciones evaluadas.

Las recomendaciones sobre la **gestión de la/s biblioteca/s** son las que ocupan el segundo lugar: 69,8% de las instituciones universitarias evaluadas.

Las instituciones universitarias que recibieron recomendaciones sobre **fondos bibliográficos y las colecciones de la/s biblioteca/s**, alcanzan el 68,4%.

CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido una mirada sobre la evaluación externa desde las recomendaciones realizadas por la CONEAU a las 73 instituciones universitarias que fueron evaluadas entre los años 2012 y 2019. Su propósito ha sido construir categorías que permitieran agrupar esas recomendaciones según distintos aspectos de la gestión de las instituciones para el desarrollo de sus funciones sustantivas. La cuantificación, especificando la cantidad de instituciones según las recomendaciones recibidas en cada categoría, ha abierto la posibilidad de identificar qué aspectos son los más recurrentes en la evaluación de la calidad desde la perspectiva institucional, sin desconocer aquellas otras problemáticas que se manifiestan en menor medida en los informes de evaluación externa.

Por supuesto que las categorías no representan la especificidad que la recomendación tiene en el marco de la evaluación externa de cada institución, no obstante, teniendo en cuenta la dificultad de leer una recomendación fuera de la descripción y la mirada evaluativa del informe en el que se inserta, se ha optado por acompañar los resultados cuantitativos, de un conjunto de recomendaciones elegidas en cada dimensión.

Como resume la Figura 50, para una descripción que permitiera ir desde lo más general a lo más específico, las categorías definidas en cada dimensión de los informes de evaluación externa se agruparon en subdimensiones

Figura 50. Subdimensiones en las que agruparon las recomendaciones dentro de cada dimensión de los informes de evaluación externa.

Dimensión	Subdimensión
MISION Y PROYECTO INSTITUCIONAL. GOBIERNO Y GESTIÓN	Estructura y procesos de gestión Gestión económico-financiera Infraestructura Planificación y mejora Personal administrativo/de apoyo técnico/ profesional Gestión de la información Vinculación con el medio/interinstitucional Gestión vinculada a las sedes
DOCENCIA	Cuerpo académico Estudiantes y graduados Planificación y gestión académica Planes de estudio y formación Educación a distancia Posgrado
INVESTIGACIÓN	Gestión de la I+D Políticas para el desarrollo de la I+D Recursos humanos para la I+D Vinculación de la I+D con el contexto Integración de la I+D con otras funciones universitarias Actividad y producción científica Infraestructura y equipamiento para la I+D
EXTENSIÓN	Gestión de la extensión Políticas para el desarrollo de la extensión Recursos humanos para la extensión Articulación de la extensión con la docencia y la investigación Bienestar estudiantil
BIBLIOTECA/S Y CENTROS DE DOCUMENTACIÓN	Vinculación con el usuario Gestión de la/s biblioteca/s Fondos bibliográficos/Colecciones Recursos humanos de la/s biblioteca/s Publicaciones Infraestructura edilicia y equipamiento informático Redes y cooperación

Un recorrido por las subdimensiones en las que se ha organizado la información de este estudio nos permite identificar los aspectos más recurrentes en las recomendaciones realizadas a las instituciones universitarias. Como muestra la Figura 51, a 71 de las 73 instituciones seleccionadas (el 97,3%) se les ha efectuado alguna recomendación vinculada al cuerpo académico, que se distribuyeron en gran medida entre la mejora de las dedicaciones, la regularización de la planta docente y la formación de posgrado del cuerpo académico.

Las recomendaciones vinculadas a la estructura y los procesos de gestión, que recibió el 95,9% de las instituciones, incluyen diferentes categorías, pero las más recurrentes han sido aquellas relacionadas con la estructura orgánico-funcional de la institución universitaria. Como muestra la Figura 52, que ordena las categorías de recomendaciones más recurrentes, el 82,1% de las instituciones recibió al menos una recomendación respecto de la estructura orgánico-funcional. Es, por otra parte, la categoría con el mayor porcentaje entre todas las analizadas en el estudio. Le sigue la referida a atender los proyectos estratégicos (recibida por el 69,8% de las instituciones) y las políticas para la permanencia y graduación de los alumnos (68,4% de las instituciones universitarias). También con altos porcentajes se observan las recomendaciones vinculadas a la estructura y los procesos de gestión de la I+D (63%), la obtención de recursos económicos (57,5%); la gestión presupuestaria (55,7%); las dedicaciones docentes, la regularización de la planta docente y la formación de posgrado del cuerpo académico (todas con el 54,8%); la incorporación de investigadores/participación de docentes y estudiantes en la investigación (53,4%), el uso de los edificios (52,5%), la promoción y el fortalecimiento de la I+D (50,7%), la planificación presupuestaria (52,0%) y la ampliación de los títulos y colecciones de las bibliotecas (50,6%).

Figura 51. Subdimensiones más recurrentes en las recomendaciones de las evaluaciones externas

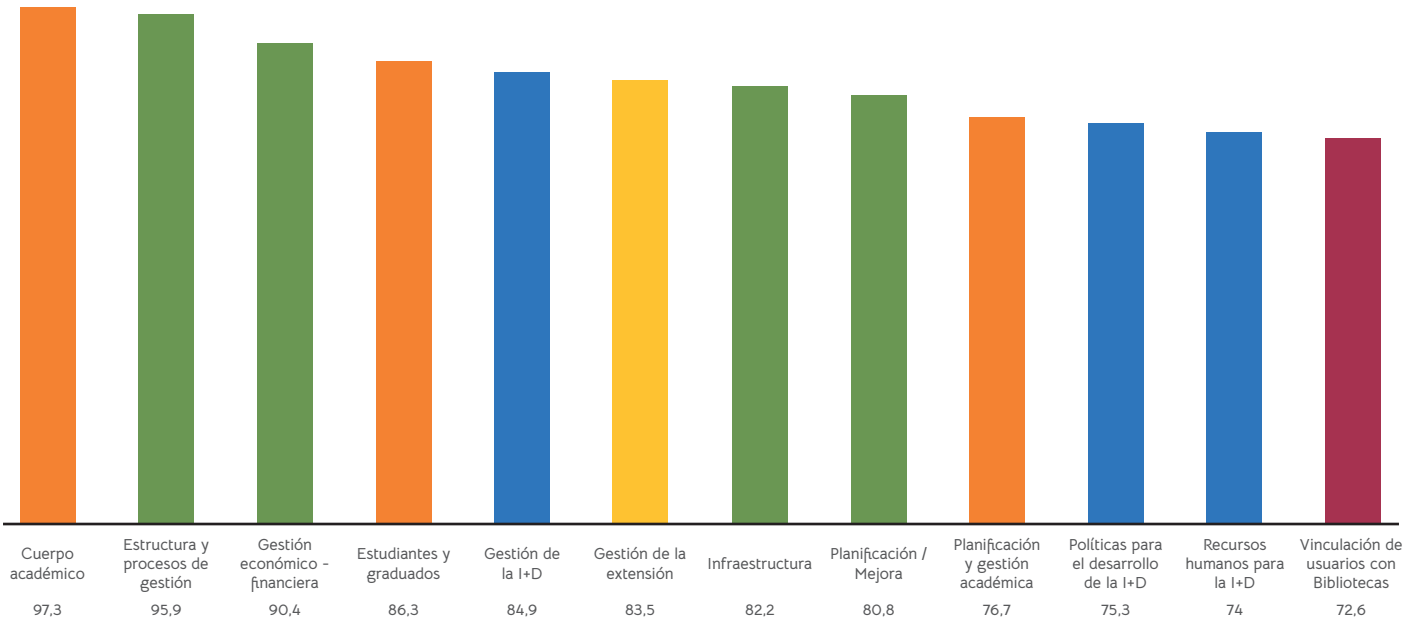
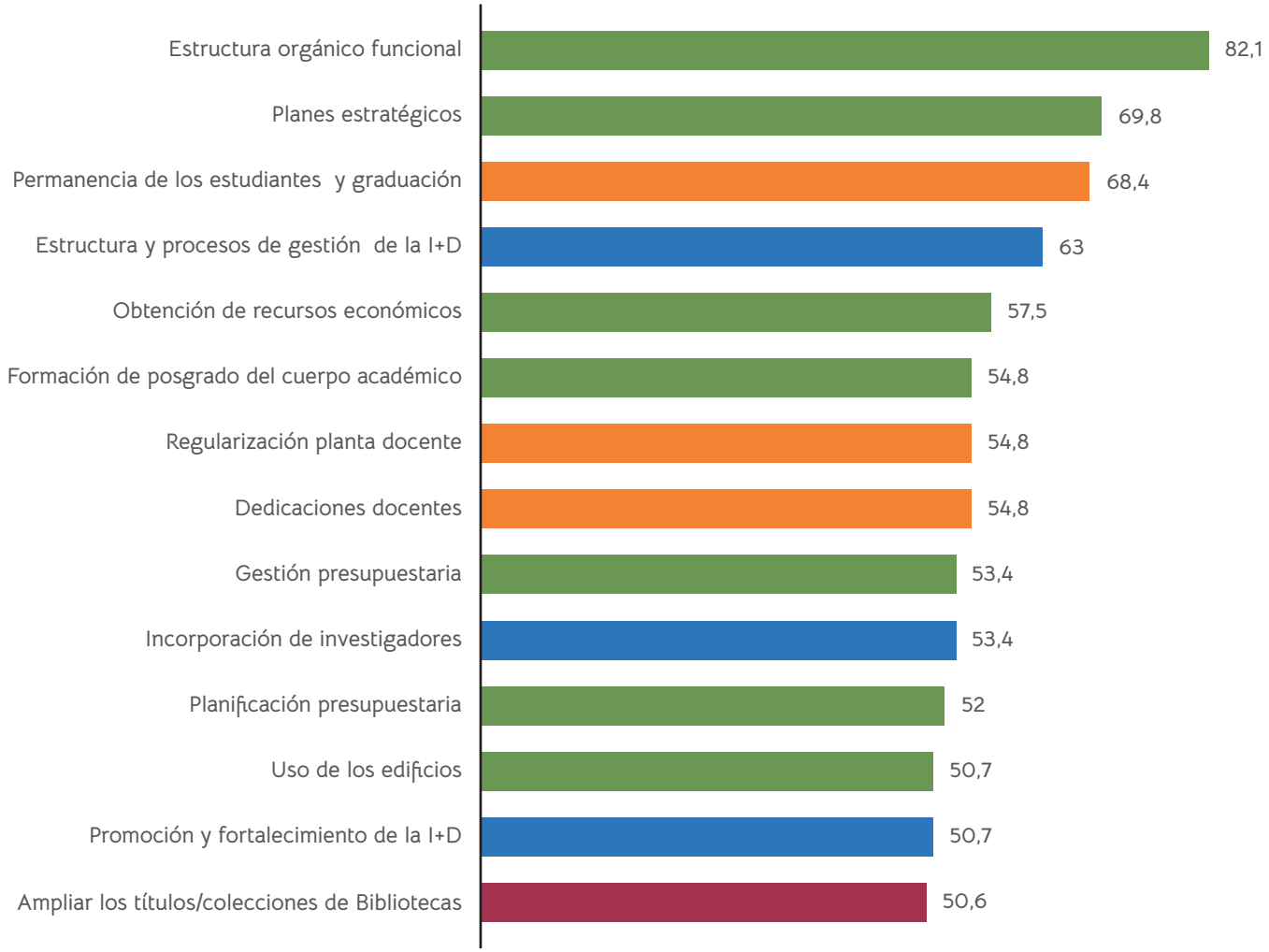


Figura 52. Categorías más recurrentes en las recomendaciones de las evaluaciones externas



Este estudio de corte descriptivo es un primer paso para aportar una mirada sobre el sistema universitario a partir de la evaluación externa, desde una perspectiva que facilita comprender cuáles son los núcleos a atender para la mejora de la calidad institucional, diferenciando a partir de la cuantificación que se ha realizado, aquellos aspectos más recurrentes de otros que, si bien son observados, no se generalizan al conjunto de las instituciones universitarias.

Estos procesos de autoevaluación y evaluación externa implican un recorrido valioso para la comunidad universitaria de la institución evaluada. Desde la CONEAU, a partir de la experiencia acumulada tras haber realizado 158 evaluaciones externas, el objetivo a futuro será realizar una mirada general de la evaluación externa, que aporte a los diferentes actores del sistema: para las instituciones, una forma de comprender sus procesos evaluativos desde la perspectiva de conjunto del sistema universitario; para los ámbitos de gestión de políticas públicas y para la comunidad académica, una visión de los aspectos que se les recomienda atender para el mejoramiento institucional; y para la CONEAU, los pares evaluadores y el equipo técnico del organismo, la obtención de una sistematización de las recomendaciones que permita avanzar en una observación del conjunto del sistema, que sume a la que se realiza en la evaluación externa de cada institución universitaria.

En síntesis, este estudio podría dar pie a nuevas investigaciones desde una perspectiva integral del sistema, que permitan mirar el proceso desde el punto de vista de cómo transitan las propias instituciones el camino de la mejora de la calidad institucional, y a su vez constituyan un aporte para las acciones institucionales y la toma de decisiones para la calidad de la educación universitaria.